

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Pudjiati, 2020). Proses tersebut meliputi kegiatan perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, hingga pemanfaatan tenaga kerja secara optimal (Hasibuan, 2022). Ini menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga mencakup bagaimana organisasi menciptakan sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan (Yuliani, 2023).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian aktivitas yang bertujuan memastikan tenaga kerja mampu berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan, hingga manajemen karier karyawan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern. ini menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki orientasi jangka panjang, terutama dalam membangun kualitas SDM yang adaptif terhadap perubahan (Raymond *et al*, 2023)

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional, produktif, serta memiliki kinerja tinggi melalui berbagai fungsi seperti analisis jabatan, rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi, dan pengembangan karier (Arrizal, 2023). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan fungsi strategis organisasi yang berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup aspek perencanaan, rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, hingga hubungan industrial. Pendekatan ini menempatkan SDM sebagai aset utama

organisasi, bukan sekadar faktor produksi (Syachrani, 2025). Manajemen Sumber Daya Manusia juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan pegawai yang terarah, terencana, dan sesuai dengan tujuan institusi (Prasetyo, 2021).

Berdasarkan berbagai Pengertian Manajemen sumber daya manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia proses pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi yang dilakukan secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap tenaga kerja dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta produktivitas kerja, sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan yang dapat diperhatikan yaitu ;

1. Tujuan Sosial
Bertujuan agar organisasi atau perusahaan mampu untuk bertanggungjawab secara social dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional
Bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan membuat sasaran formal.
3. Tujuan Fungsional
Bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Individual
Bertujuan untuk mencapai tujuan pribadi dengan menjalankan setiap aktivitas yang ada didalam organisasi (Siagian, 2023).

2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan. Fungsi ini mencakup proses perencanaan

hingga evaluasi terhadap kinerja karyawan. Berikut ini beberapa penjelasan mengenai fungsi dari manajemen sumber daya manusia (Anggoro Seto, 2023).

Berikut ini beberapa penjelasan mengenai fungsi dari manajemen sumber daya manusia:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan kegiatan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan ini meliputi penentuan jumlah tenaga kerja, kualifikasi, serta strategi pemenuhan kebutuhan tenaga kerja agar kegiatan organisasi dapat berjalan dengan optimal.

2. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan berkaitan dengan proses memperoleh tenaga kerja yang kompeten melalui kegiatan rekrutmen, seleksi, dan penempatan. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk memastikan organisasi mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan.

3. Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan berfokus pada peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta mendukung pengembangan karier karyawan.

4. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi merupakan pemberian imbalan kepada karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, dan tunjangan lainnya sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

5. Integrasi (*Integration*)

Fungsi integrasi bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan.

6. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi pemeliharaan berkaitan dengan upaya menjaga kondisi karyawan agar tetap produktif melalui lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta hubungan kerja yang baik.

7. Pengendalian (*Controlling*) Fungsi pengendalian dilakukan untuk memastikan seluruh kegiatan MSDM berjalan sesuai dengan rencana. Melalui fungsi ini, organisasi dapat melakukan evaluasi serta tindakan perbaikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.2 Produktivitas Kerja karyawan

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang atau kelompok dalam menghasilkan output kerja yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Produktivitas kerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Dengan demikian, produktivitas kerja mencerminkan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan dalam suatu aktivitas kerja (Sinungan, 2023).

Produktivitas kerja karyawan merupakan ukuran yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mampu menghasilkan output kerja yang maksimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam waktu tertentu dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Tingkat produktivitas karyawan dapat menjadi indikator keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena semakin tinggi produktivitas kerja maka semakin tinggi pula efektivitas pencapaian target organisasi (Sedarmayanti, 2017).

Produktivitas kerja karyawan merupakan kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan standar yang telah ditentukan dengan memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, serta sikap kerja yang baik. Produktivitas ini sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi, disiplin kerja, dan kompetensi, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan sistem manajemen yang diterapkan dalam organisasi (Hasibuan, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja yang optimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang sehubungan dengan kualitas dan kemampuan fisik karyawan adalah sebagai berikut (Busro, 2018) :

1. Tingkat pengawasan

Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana.

2. Tingkat pendidikan formal

Tahapan yang berkelanjutan yang ditetapkan berdasarkan tingkat pengembangan karyawan. Tingkat pendidikan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas.

3. Latihan-latihan Kursus, *workshop*, pendidikan *non-degreed* dilakukan secara agar membuka wawasan dan pengetahuan karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan agar mampu meningkatkan dan mencapai tujuan perusahaan.

4. Kompetensi

Kapasitas, keterampilan bakat dan keterampilan setiap manusia berbeda-beda. Setiap orang harus mampu melampaui kapasitas dirinya dengan terus belajar dan berlatih agar meningkatkan kualitas diri.

5. Motivasi kerja

Minat, semangat kerja, dorongan dari diri sendiri saat bekerja merupakan hal paling sangat di perlukan. Semangat diri dan bekerja secara giat dan bersungguh-sungguh.

6. Mental

Kepercayaan diri, karakter, moral, suasana hati pada saat bekerja sangat menentukan. Karyawan harus mampu mengendalikan diri saat bekerja.

7. Kesehatan

Kesehatan fisik dan psikis merupakan hal terpenting dari segalanya. Kesehatan karyawan merupakan hal utama dalam saat bekerja

8. Kemampuan fisik karyawan

Tidak hanya kesehatan kemampuan fisik setiap karyawan mampu mempengaruhi kinerja karena pergerakan setiap karyawan dapat dilihat dari kemampuannya.

9. Ketekunan

Keseriusan dalam bekerja, fokus dalam bekerja harus diterapkan dalam diri setiap karyawan, jika tidak serius dalam bekerja kan menimbulkan berbagai masalah dikemudian hari.

10. Ketenangan dalam bekerja

Ketenangan yang dimaksud adalah tidak emosional dan tenang dalam bekerja, tidak menimbulkan keributan-keributan yang mengganggu konsentrasi karyawan

11. Kemampuan memecahkan masalah

Jika dihadapkan dalam berbagai persoalan karyawan mampu mengatasi tidak hanya bergantung kepada atasan, karyawan di ajarkan mandiri dalam mengambil keputusan darurat.

2.1.2.3 Indikator Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas adalah hasil kerja yang berkaitan erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, tingkat kepuasan konsumen, serta kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi. Produktivitas dapat diukur melalui enam indikator utama, yaitu (Sutrisno, 2021) :

1. Kemampuan, dalam meningkatkan produktivitas kerja kemampuan menjadi paling utama dalam bekerja, kemampuan merupakan bakat dari dalam diri masing-masing karyawan.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan tujuan utama setiap perusahaan meningkatnya hasil produksi.
3. Semangat kerja, motivasi sangat dibutuhkan saat bekerja agar produktivitas dapat meningkat.
4. Pengembangan diri, setiap orang harus mampu mengembangkan diri dan keluar dari zona nyaman masing-masing.
5. Mutu, yang dimaksud adalah kualitas kerja untuk meningkatkan produktivitas.
6. Efisiensi, bagaimana cara agar karyawan lebih mudah dalam bekerja dilakukan berbagai cara agar efektif dan efisien.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif (Busro, 2018). Gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, memberikan arahan, serta membangun hubungan kerja dengan karyawan. gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Hasibuan, 2022)

Gaya kepemimpinan berhubungan dengan bagaimana seorang pemimpin menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya untuk memotivasi karyawan serta mengarahkan perilaku mereka dalam organisasi. Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Gaya kepemimpinan mencakup berbagai perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi individu maupun kelompok, termasuk orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal (Yukl, 2020).

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola atau cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan melalui pendekatan perilaku tertentu, baik yang berorientasi pada tugas maupun hubungan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang pada umumnya digunakan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain: (Soelistya, 2022).

1. Kepemimpinan Personal

Gaya kepemimpinan ini dilakukan oleh pemimpin dengan mengadakan hubungan langsung dengan pegawainya sehingga timbul hubungan pribadi yang erat dan harmonis.

2. Kepemimpinan Non-Personal

Gaya kepemimpinan ini tidak mengadakan hubungan langsung dengan pegawai sehingga antara pemimpin dan pegawai tidak timbul kontak pribadi yang erat. Hubungan antara pemimpin dengan pegawai/karyawan dilakukan melalui instruksi-instruksi tertulis dan pemberian perintah secara langsung.

3. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memperlakukan pegawai dengan sewenang-wenang karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Pegawai digerakkan dengan jalan dipaksa sehingga pegawai dalam melakukan pekerjaannya bukan karena kesadaran untuk melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini tampak dari cara pemimpin untuk selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi, sehingga pegawai merasa dihargai berbagai pikiran serta pendapatnya, dan mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan rumit yang dihadapi dalam organisasi. Dengan demikian pegawai mampu bekerja dengan baik bukan karena paksaan, melainkan karena kesadaran dan tanggung jawab.

5. Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif adalah pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat dan tidak konsisten. Sikapnya cenderung sering berubah dan cenderung sering

melakukan pembiaran. Pemimpin seperti ini cenderung tidak mampu memberikan arahan yang baik sehingga pegawai tidak memiliki pijakan yang kuat

2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah sebuah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mengadopsi prinsip-prinsip demokrasi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tim atau organisasi. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin mendorong partisipasi aktif dari anggota tim atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dengan ide, masukan, dan pendapatn mereka. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis meliputi: (Wulandari, 2024).

1. Partisipasi anggota tim. Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis menghargai partisipasi aktif dari anggota tim/organisasi, meminta masukan mereka dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dengan ide-ide mereka.
2. Pengambilan keputusan bersama. Kepemimpinan demokratis melibatkan proses pengambilan keputusan bersama di mana pemimpin dan anggota tim/organisasi bekerja sama untuk mencapai konsensus atau kesepakatan tentang langkah-langkah yang akan diambil.
3. Keterbukaan dan transparansi. Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan anggota tim/organisasi, membagikan informasi yang relevan dan memperjelas proses pengambilan keputusan.

4. Pembagian kewenangan. Pemimpin demokratis cenderung membagi kewenangan dan tanggung jawab dengan anggota tim/organisasi, memberikan mereka otonomi yang lebih besar dalam mengeksekusi tugas-tugas mereka.
5. Menghargai keragaman pendapat. Kepemimpinan demokratis menghargai keragaman pendapat dan perspektif dari anggota tim/organisasi, mempromosikan diskusi terbuka dan inklusif untuk mengeksplorasi berbagai ide dan sudut pandang.
6. Menginspirasi dan mendorong partisipasi. Pemimpin demokratis menginspirasi dan mendorong partisipasi aktif dari anggota tim/organisasi dengan memberikan dukungan, dorongan, dan penghargaan atas kontribusi mereka.
7. Fokus pada pembangunan keterampilan. Kepemimpinan demokratis sering mempromosikan pembangunan keterampilan dan pengembangan pribadi dari anggota tim/organisasi dengan memberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan mengelola proyek.
8. Peningkatan komunikasi tim. Kepemimpinan demokratis menghasilkan peningkatan komunikasi dan kolaborasi dalam tim/organisasi karena anggota tim merasa didengar dan dihargai oleh pemimpin mereka.
9. Penghargaan terhadap kreativitas dan inovasi. Pemimpin demokratis menghargai kreativitas dan inovasi dari anggota tim/organisasi, mendorong mereka untuk berpikir di luar kotak dan mengusulkan ide-ide baru.
10. Meningkatkan kepuasan dan keterlibatan. Kepemimpinan demokratis sering kali menghasilkan tingkat kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi dari anggota tim/organisasi karena mereka merasa memiliki kepemilikan dan kontrol atas proses pengambilan keputusan dan arah organisasi.

2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut (Wahab, 2017) :

1. Pengambilan keputusan, Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan perhitungan yang paling tepat.
2. Pembagian tugas kepada bawahan, Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
3. Inisiatif bawahan, seorang karyawan harus memiliki jiwa inisiatif mengerjakan segala sesuatu tanpa harus diperintah oleh atasan agar melakukan tugas yang sudah terus menerus dikerjakan.
4. Pemberian sanksi/hukuman, seorang pemimpin dapat memberi sanksi dan hukuman kepada setiap bawahannya yang tidak memenuhi kriteria dan tidak mengikuti aturan dan peraturan yang berlaku disekolah tersebut.
5. Pemberian penghargaan terhadap prestasi, penghargaan yang diberikan merupakan suatu pencapaian terbaik yang dilakukan karyawan, penghargaan juga dapat meningkatkan kualitas kinerja, maka dari itu pemimpin juga dapat memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan kepada bawahannya.

2.1.4 Pengawasan

2.1.4.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. pengawasan atau controlling merupakan proses pemantauan, pengukuran, dan evaluasi terhadap kinerja organisasi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana, tujuan, serta standar yang telah ditetapkan (Wardhana, 2024).

Pengawasan (controlling) merupakan proses sistematis yang meliputi penentuan standar kinerja, pengukuran pelaksanaan kerja, serta pengambilan tindakan perbaikan apabila terdapat perbedaan antara hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Pengawasan menjadi sarana penting dalam mengidentifikasi kelemahan maupun hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga organisasi dapat segera melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja (Terry, 2019).

Pengawasan adalah proses pemantauan aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang signifikan. Pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik (feedback) yang membantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang (Robbins & Coulter, 2018).

Dari beberapa penjelasan pengawasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah bentuk kontrol yang dilakukan secara terus-menerus agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Selain itu, pengawasan juga membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih tepat karena adanya evaluasi terhadap hasil kerja yang telah dilakukan. Dengan adanya pengawasan yang efektif, maka kinerja karyawan dapat lebih terarah, disiplin kerja meningkat, serta memperbaiki apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pekerjaan.

2.1.4.2 Jenis Jenis Pengawasan

Ada tiga jenis dasar pengawasan kerja yaitu (Robbins & Coulter, 2018) :

1. Pengawasan pendahuluan (Preliminary Control)

Pengawasan ini dilakukan sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Tujuannya adalah untuk mencegah terjadinya kesalahan atau penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan ini, organisasi dapat melakukan tindakan koreksi lebih awal sehingga proses kerja dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2. Pengawasan Selama Proses (Concurrent Control)

Pengawasan ini dilakukan ketika kegiatan sedang berlangsung. Dalam tahap ini, setiap proses kerja dipantau secara langsung untuk memastikan bahwa pelaksanaannya sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku. Jika ditemukan kesalahan, maka dapat segera diperbaiki agar tidak berlanjut ke tahap berikutnya.

3. Pengawasan Umpan Balik (Feedback Control)

Pengawasan ini dilakukan setelah kegiatan selesai dilaksanakan. Fokusnya adalah pada hasil kerja yang telah dicapai, kemudian dibandingkan dengan rencana atau target yang telah ditentukan. Dari hasil evaluasi ini, dapat diketahui apakah kegiatan tersebut berhasil atau perlu perbaikan di masa yang akan datang.

Selain itu, pengawasan juga dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. Pengawasan Melekat

Pengawasan ini dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahannya secara terus-menerus. Tujuannya adalah agar pekerjaan berjalan dengan baik, efektif, dan sesuai dengan aturan yang berlaku, baik melalui tindakan pencegahan maupun perbaikan.

- b. Pengawasan Fungsional

Pengawasan ini dilakukan oleh pihak atau lembaga khusus yang memiliki tugas untuk melakukan pemeriksaan secara independen. Kegiatannya meliputi audit, evaluasi, dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan agar tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

c. Pengawasan Masyarakat

Pengawasan ini berasal dari masyarakat yang ikut mengawasi jalannya suatu kegiatan atau organisasi. Bentuknya bisa berupa kritik, saran, maupun kontrol sosial terhadap penggunaan sumber daya agar lebih transparan dan bertanggung jawab.

d. Pengawasan Legislatif

Pengawasan ini dilakukan oleh lembaga legislatif terhadap pihak eksekutif, khususnya dalam hal pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan keuangan negara. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pemerintah menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.1.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yaitu sebagai berikut (Robbins & Coulter, 2018) :

1. Perubahan Lingkungan

Lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu dan sulit untuk dihindari. Perubahan tersebut bisa berupa munculnya pesaing baru, perkembangan teknologi, maupun inovasi produk. Melalui pengawasan, manajer dapat mengetahui perubahan yang terjadi sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri, mengurangi risiko, dan memanfaatkan peluang yang ada.

2. Tingkat Kompleksitas Organisasi

Semakin besar dan kompleks suatu organisasi, maka kebutuhan akan pengawasan juga semakin tinggi. Hal ini disebabkan karena aktivitas yang lebih banyak dan beragam memerlukan sistem pengawasan yang lebih terstruktur dan terencana agar kegiatan tetap berjalan sesuai tujuan.

3. Kesalahan dalam Pelaksanaan Kerja

Dalam praktiknya, karyawan atau bawahan tidak terlepas dari kesalahan dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, pengawasan diperlukan untuk meminimalkan kesalahan tersebut serta memastikan pekerjaan tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4. Pendelegasian Wewenang oleh Manajer

Ketika seorang manajer memberikan sebagian tugas dan wewenangnya kepada bawahan, tanggung jawab akhir tetap berada pada manajer tersebut. Karena itu, pengawasan tetap diperlukan agar pekerjaan yang didelegasikan dapat berjalan sesuai dengan arahan dan tujuan organisasi.

2.1.4.4 Maksud Dan Tujuan Pengawasan

Pengawasan pada dasarnya dilakukan untuk memantau seluruh aktivitas kerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar setiap pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2018). Melalui pengawasan, kesalahan maupun penyimpangan dalam pelaksanaan kerja dapat dicegah atau diminimalkan sehingga hasil kerja tetap sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk memastikan bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengawasan juga bertujuan agar seluruh proses kerja tetap berada pada jalur yang sudah direncanakan sejak awal. Dengan adanya pengawasan, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan atau kekurangan yang terjadi selama proses kerja, sehingga tindakan perbaikan dapat segera dilakukan baik saat itu juga maupun untuk kegiatan di masa yang akan datang. Pentingnya pengawasan dalam suatu organisasi juga didukung oleh beberapa faktor, yaitu (Daft, 2021) :

1. Perubahan Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan yang tidak dapat dihindari, seperti munculnya pesaing baru dan meningkatnya tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu, pengawasan diperlukan agar organisasi mampu beradaptasi, menghadapi tantangan, dan memanfaatkan peluang yang ada.

2. Meningkatnya Kompleksitas Organisasi

Semakin besar suatu organisasi, maka tingkat kerumitannya juga semakin tinggi. Hal ini membuat proses pengawasan harus dilakukan dengan lebih teliti dan terstruktur, terutama jika organisasi memiliki banyak cabang atau unit kerja.

3. Kemungkinan Terjadinya Kesalahan Karyawan

Dalam pelaksanaan pekerjaan, kesalahan oleh karyawan tidak dapat sepenuhnya dihindari. Namun, dengan adanya pengawasan yang baik, kesalahan tersebut dapat segera diketahui dan diperbaiki sebelum menimbulkan dampak yang lebih besar.

2.1.4.5 Indikator-Indikator Pengawasan

Pengawasan oleh atasan adalah bagian dari kegiatan manajemen yang bertujuan untuk memastikan seluruh rencana kerja yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik (Robbins & Coulter, 2018). Selain itu, pengawasan juga berfungsi untuk mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Jika ditemukan adanya ketidaksesuaian atau penyimpangan, maka diperlukan tindakan perbaikan agar hasil kerja dapat kembali sesuai dengan tujuan organisasi.

Tindakan perbaikan tersebut merupakan langkah yang dilakukan untuk menyesuaikan hasil kerja dengan standar yang berlaku. Proses ini biasanya membutuhkan waktu dan tahapan tertentu hingga hasil yang diharapkan benar-benar tercapai. Oleh karena itu, laporan secara berkala sangat penting, karena melalui laporan tersebut kondisi nyata di lapangan dapat diketahui. Apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan, maka perbaikan dapat segera dilakukan sehingga risiko kerugian dapat diminimalkan.

Adapun indikator pengawasan kerja menurut (Afandi, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung dilakukan oleh atasan dengan turun ke lapangan untuk melihat secara langsung proses kerja karyawan. Melalui cara ini, atasan dapat memastikan pekerjaan berjalan sesuai prosedur serta memberikan arahan atau teguran jika terjadi kesalahan.

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung dilakukan melalui laporan tertulis maupun lisan dari bawahan. Dengan laporan tersebut, atasan tetap dapat memantau perkembangan pekerjaan tanpa harus berada di lokasi kerja.

3. Evaluasi pekerjaan

Evaluasi pekerjaan merupakan penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kerja.

4. Tindakan perbaikan

Tindakan perbaikan dilakukan untuk mengatasi kesalahan atau penyimpangan dalam pekerjaan. Langkah ini bertujuan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.5 Disiplin Kerja

2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan perilaku patuh dan taat dalam melaksanakan peraturan kerja yang berupa lisan maupun tulisan dari kelompok maupun organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh manusia, terutama dalam usaha meningkatkan perbaikan pekerjaan dan mutu dari hasil pekerjaan. Dalam usahanya untuk melaksanakan disiplin dengan baik, yang harus dimiliki oleh para pekerja adalah kesadaran akan arti pentingnya aturan-aturan (Khaeruman, 2021).

Disiplin adalah prosedur untuk mengoreksi atau menghukum bawahan yang melanggar aturan atau prosedur. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka mau mengubah perilakunya dan berusaha meningkatkan kesadaran dan kesediaannya untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Utomo, 2021).

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala peraturan yang berlaku di organisasi. Menurut Anggoro (2023) disiplin kerja sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap seseorang dalam mematuhi aturan yang berlaku di organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin mencerminkan tanggung jawab individu dalam melaksanakan tugas serta kesediaannya mengikuti ketentuan yang ada. Selain itu,

disiplin juga berperan dalam mengarahkan perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja.

2.1.5.2 Tujuan Disiplin Kerja

Terdapat beberapa tujuan disiplin kerja yang perlu diperhatikan yaitu (Anggoro Seto, 2023).

- a) Agar karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada organisasi.
- e) Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

2.1.5.3 Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu (Utomo, 2021).

1. Disiplin retributif

Bentuk disiplin retributif merupakan penegakan disiplin yang berusaha untuk menghukum orang yang melakukan kesalahan. Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu, akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tepat di mana tujuan akhir dari bentuk disiplin ini adalah untuk menghukum si pelanggar.

2. Disiplin korektif

Bentuk disiplin korektif merupakan proses penegakan kedisiplinan untuk berusaha membantu para karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang harus dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya. Adapun tujuan akhir dari bentuk disiplin ini yaitu untuk membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.

3. **Perspekti hak-hak**

Bentuk disiplin ini berusaha untuk melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner berlangsung. Menurut bentuk disiplin ini, disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin. Adapun tujuan akhir dari bentuk ini adalah untuk melindungi hak-hak individu.

4. **Perspekti utilitarian**

Bentuk disiplin Perspekti utilitarian berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas.

2.1.5.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Terdapat beberapa faktor - faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan yaitu (Ganyang, 2018).

1. **Adanya tujuan yang jelas dari perusahaan**

Tujuan perusahaan menjadi sasaran yang harus dicapai oleh semua anggota perusahaan yang bersangkutan. Peraturan kedisiplinan kerja akan merujuk kepada tujuan perusahaan. Dengan demikian agar disiplin kerja karyawan dapat diwujudkan dengan baik, maka tujuan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap karyawan.

2. **Adanya peraturan yang dimiliki perusahaan**

Peraturan yang dimiliki perusahaan harus dinyatakan secara konkrit dan tertulis, sehingga lebih mudah disosialisasikan dan dilaksanakan oleh semua karyawan. Peraturan ini akan menjadi standar acuan bagi semua pihak dalam bersikap dan berperilaku di perusahaan. Peraturan itu juga mencantumkan sanksi yang pasti

bagi para pelanggarnya tanpa membedakan satu karyawan dengan karyawan lainnya. Dengan demikian semua karyawan diharapkan akan taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi secara lisan dari atasan yang dapat berubah-ubah setiap saat.

3. Perilaku kedisiplinan atasan

Karyawan akan mencontoh sikap dan perilaku dari atasannya. Jika atasan selalu taat terhadap peraturan perusahaan, maka karyawan akan mengikutinya. Sebaliknya jika atasan sering melanggar peraturan misalnya berulang kali datang ke tempat kerja secara terlambat atau pulang dari tempat kerja lebih awal, maka karyawan tidak menutup kemungkinan akan mencari peluang untuk melakukan tindakan sama seperti yang dilakukan atasannya.

4. Adanya perhatian dan pengarahan kepada karyawan

Atasan yang mampu memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap karyawan akan menimbulkan kondisi bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Atasan memberikan pengarahan saat karyawan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas. Hal ini menstimuli karyawan tersebut untuk berupaya dengan sungguh-sungguh dalam mewujudkan kedisiplinan kerja. Sikap atasan yang demikian akan dihormati oleh karyawan, sehingga akhirnya menciptakan produktivitas kerja karyawan yang tinggi.

5. Adanya pengawasan kepada karyawan

Tugas yang diberikan kepada karyawan perlu mendapatkan pengawasan dari atasan. Hal ini untuk meyakinkan bahwa tugas dilaksanakan secara benar dan tepat waktu. Pengawasan yang dilakukan atasan kepada karyawan baik secara berkala maupun pada waktu yang tidak diinformasikan sebelumnya akan menunjang terwujudnya kedisiplinan kerja setiap karyawan. Pengawasan atasan kepada karyawan menjadi salah satu jurus ampuh bagi perusahaan untuk mewujudkan disiplin kerja karyawan.

6. Adanya reward and punishment

Reward merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berhasil melaksanakan tugas dengan penuh kedisiplinan. Punishment merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin kerja yang

telah ditetapkan oleh perusahaan. Kejelasan pelaksanaan reward dan punishment ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan disiplin agar mencapai standar yang ditetapkan perusahaan. Reward dapat diberikan berupa material maupun non material kepada karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. Punishment diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan. Pelaksanaan punishment memerlukan ketegasan dari atasan. Atasan yang kurang tegas akan memudahkan disiplin kerja karyawan. Selain itu perlu juga dijaga unsur keadilan, artinya setiap karyawan akan mendapatkan reward dan punishment yang sama, tidak ada anak emas maupun karyawan biasa.

7. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Karyawan akan bekerja dengan disiplin jika kompensasi yang diterima sebagai balas jasa atas hasil kerjanya dinilai memadai atau layak. Sebaliknya jika karyawan menilai kompensasi yang diterimanya kurang layak akan memicu mereka untuk bersikap dan berperilaku yang melanggar peraturan kedisiplinan di perusahaan.

2.1.5.5 Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang dapat dijadikan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai/karyawan pada suatu organisasi perusahaan sebagai berikut (Novia Ruth S, 2022).

1. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan secara nyata terlihat bahwa pegawai yang terlambat datang kerja dan pulang cepat dari jadwal kerja adalah mereka yang memiliki disiplin kerja rendah.

2. Ketaatan Pada Peraturan Kerja.

Pegawai yang patuh pada peraturan kerja tidak akan mengabaikan prosedur kerja dan akan tetap menjalankan pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja.

Hal ini dapat diukur melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat Kewaspadaan Tinggi.

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu memperhitungkan setiap tindakan dan sikap dalam bekerja, yang lebih mementingkan aspek efektivitas dan efisiensi.

5. Bekerja Etis.

Beberapa karyawan terkadang melakukan tindakan yang tidak sopan ke pengguna layanan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis adalah wujud disiplin kerja.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang perlu untuk dikemukakan. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu:

1. E. Hia melakukan penelitian pada tahun 2023 dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Arthawenasakti Gemilang Tangerang, dengan menggunakan sampel sebanyak 89 karyawan dari total populasi 841 karyawan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (E Hia, 2024).
2. Santoso, Sugiharti, dan Kusnanto melakukan penelitian pada tahun 2025 dengan judul Dampak Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (literature review) dengan mengkaji berbagai sumber jurnal, buku, dan artikel ilmiah terkait, sehingga tidak menggunakan sampel responden secara langsung. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter secara langsung tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, serta gaya kepemimpinan otoriter yang tinggi cenderung menurunkan motivasi kerja

sehingga berdampak negatif terhadap produktivitas karyawan (Santoso Sugiharti Kusnanto, 2025).

3. Leihitu, Kalangi, dan Rogahang melakukan penelitian pada tahun 2022 dengan judul Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tigaraksa Satria, Tbk Manado, dengan menggunakan sampel sebanyak 39 responden. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial motivasi dan pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara simultan, motivasi, pengawasan, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Leihitu *et al.*, 2022).
4. Tamaka, Sendow, & Uhing melakukan penelitian pada tahun 2022 dengan judul Pengaruh Pengawasan, Pengalaman Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengawasan, pengalaman kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas karyawan, baik secara parsial maupun simultan (Tamaka Sendow Uhing, 2022).
5. Iseptianingsih, Narpati, Wijayanti, & Winarso melakukan penelitian pada tahun 2023 dengan judul Pengaruh Pengawasan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dibagian Sachet Di PT. LW. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengawasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Iseptianingsih, Narpati, Wijayanti, 2023).
6. Rahmansyah & Cahyadi melakukan penelitian pada tahun 2023 dengan judul Analisis Lingkungan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada BLP Property. Metode analisis data yang digunakan dalam

penelitian tersebut adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap produktivitas (Rahmansyah Cahyadi, 2023).

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
	Gemilang Tangerang.		Secara Simultan : Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
Santoso, Sugiharti, dan Kusnanto 2025.	Dampak Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Karyawan.	X ₁ : Kepemimpinan Otoriter X ₂ : Motivasi Kerja Y : Produktivitas	Secara Parsial : Gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara Simultan : Gaya kepemimpinan otoriter dan motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, dimana gaya kepemimpinan otoriter yang tinggi cenderung menurunkan motivasi kerja sehingga berdampak negatif terhadap produktivitas karyawan.
Leihitu, dan 2022.	Kalangi, Rogahang Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tigaraksa Satria, Tbk Manado.	X ₁ : Motivasi X ₂ : Pengawasan X ₃ : Budaya Kerja Y : Produktivitas Kerja	Secara Parsial : Motivasi dan pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara Simultan : Motivasi, pengawasan, dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
Tamaka, Sendow, & Uhing, 2022.	Pengaruh Pengawasan, Pengalaman Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado.	X ₁ : Pengawasan X ₂ : Pengalaman Kerja X ₃ : Kualitas Kehidupan Kerja Y : Produktivitas Karyawan	Secara Parsial : Pengawasan, pengalaman kerja, dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara Simultan : Pengawasan, pengalaman kerja, dan kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Iseptianingsih, Narpati, Wijayanti, & Winarso 2023	Pengaruh Pengawasan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	X_1 : Pengawasan Kerja X_2 : Disiplin Kerja X_3 : Lingkungan Kerja Y : Produktivitas Kerja	Secara Parsial : Pengawasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara Simultan :
E. Hia, 2023.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Arthawenasakti	X_1 : Gaya Kepemimpinan X_2 : Motivasi Y : Produktivitas Kerja	Secara Parsial : Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pengawasan kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
Rahmansyah & Cahyadi 2023.	Analisis Lingkungan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada BLP Property.	X_1 : Lingkungan Kerja X_2 : Motivasi X_3 : Disiplin Kerja Y : Produktivitas Karyawan	Secara Parsial : Lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara Simultan : Lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah gambaran alur berpikir yang disusun berdasarkan teori-teori yang relevan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka ini menjadi dasar bagi peneliti dalam memahami permasalahan serta membantu dalam menyusun hipotesis yang akan diuji. kerangka berpikir merupakan model yang menunjukkan bagaimana suatu teori berkaitan dengan faktor-faktor penting yang menjadi fokus penelitian. Melalui kerangka ini, peneliti dapat menjelaskan secara logis hubungan sebab-akibat atau keterkaitan antar variabel yang muncul dalam suatu fenomena. kerangka berpikir bukan hanya sekadar kumpulan teori, tetapi merupakan hasil penyusunan dan penggabungan berbagai konsep yang telah dipelajari untuk menjelaskan permasalahan penelitian secara sistematis. Kerangka ini juga berfungsi sebagai pedoman agar penelitian tetap terarah dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (Sari *et al.*, 2023).

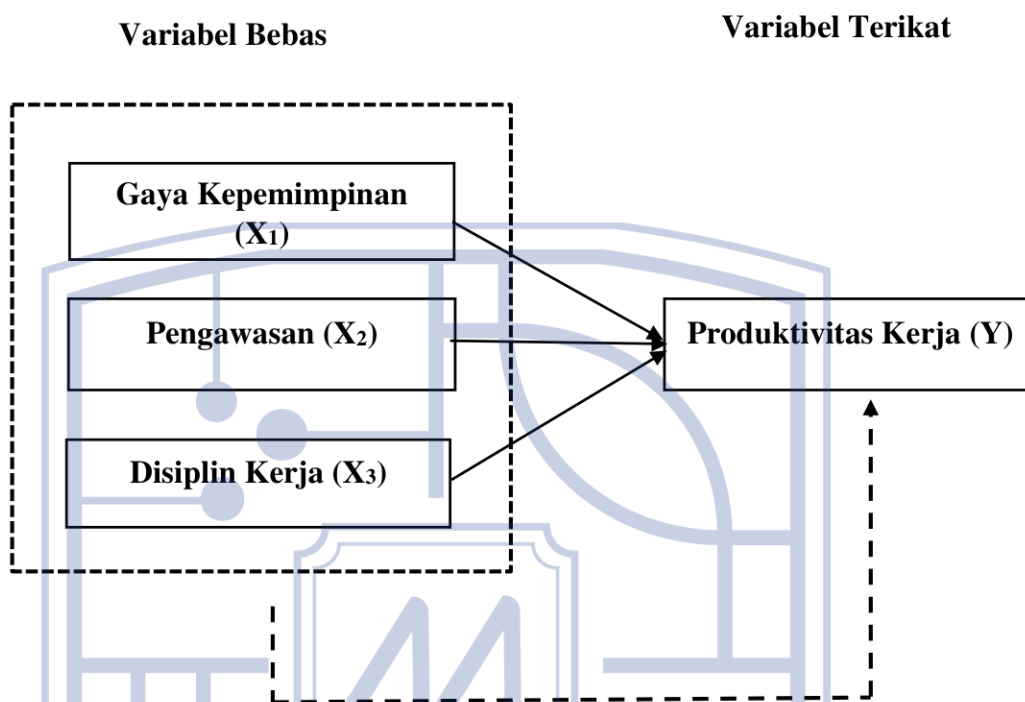
Produktivitas karyawan adalah indikator penting untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas dalam suatu perusahaan serta menjadi dasar dalam upaya peningkatan kinerja di masa yang akan datang (Daryanto, 2024). Produktivitas karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan output yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Secara konseptual, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil (output) yang diperoleh dengan sumber daya (input) yang digunakan dalam proses produksi. apabila tingkat produktivitas dalam perusahaan mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, maka perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, seperti gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja agar dapat berjalan secara optimal (Sedarmayanti, 2017).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan dan cara seorang pemimpin dalam membimbing, memotivasi, serta mengarahkan bawahan agar mampu bekerja secara optimal dan mencapai target yang telah ditetapkan. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong peningkatan efektivitas kerja, semangat, serta kontribusi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi (Ganyang, 2018).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah pengawasan kerja. Pengawasan kerja merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas karyawan berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana evaluasi dan perbaikan kinerja agar lebih efektif dan efisien. Melalui pengawasan yang baik, pimpinan dapat memberikan arahan, umpan balik, serta tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih terarah, bertanggung jawab, dan konsisten dalam mencapai target yang telah ditentukan. Dengan demikian, pengawasan yang optimal menjadi salah satu kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendukung keberhasilan organisasi (Robbins & Coulter, 2018).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan aturan, standar, dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan ketaatan terhadap peraturan, tetapi juga mencakup konsistensi dalam bekerja, ketepatan waktu, serta komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Penerapan disiplin kerja yang baik akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang tertib, efisien, dan produktif. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi cenderung bekerja lebih terarah, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta mampu menjaga kualitas dan kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Dessler, 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti di bawah ini yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) dirumuskan dengan satu kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

1. -----: Menandakan independen secara simultan (bersama-sama).
2. —————>: Menandakan dependen secara parsial (individu).

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara dan belum dapat dianggap sebagai kesimpulan akhir sebelum dilakukan pengujian secara empiris. Hipotesis berfungsi sebagai dugaan awal terhadap permasalahan penelitian yang masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui proses analisis data. Selain itu, hipotesis juga dapat dipahami sebagai landasan teoritis sementara yang digunakan peneliti sebagai arah atau pedoman dalam mencari solusi atas permasalahan yang diteliti (Sari *et al.*, 2023). Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti sebagai berikut.

2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan kerja suatu kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki cara tersendiri dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya, yang pada akhirnya akan berdampak pada sikap dan perilaku kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal (Northouse, 2021). Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan. Pernyataan ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Yukl, 2020). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan.

2.4.2. Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Pengawasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam memastikan aktivitas karyawan berjalan sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses pemantauan, penilaian, dan pengendalian terhadap pelaksanaan pekerjaan agar tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan. Melalui pengawasan yang efektif, pimpinan dapat memastikan bahwa setiap tugas dilaksanakan secara terarah, tertib, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku (Daft, 2021). Pengawasan memiliki peran strategis dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan konsisten dalam mencapai target kerja. Dengan adanya pengawasan yang baik, potensi terjadinya penyimpangan dapat diminimalkan, serta kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan

bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Kinicki & Williams, 2021).

H₂ : Pengawasan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan

2.4.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, serta norma yang berlaku dalam organisasi guna menjamin kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan tercapainya tujuan perusahaan. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan ketaatan terhadap aturan formal, tetapi juga mencerminkan kemampuan individu dalam mengendalikan diri agar tidak melakukan tindakan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut pandangan teori manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja menjadi faktor penting yang mendorong individu untuk bekerja sesuai standar dan target yang telah ditentukan oleh pimpinan (Afandi, 2018). Tingkat disiplin yang tinggi menggambarkan adanya tanggung jawab yang besar dari karyawan terhadap tugas dan kewajibannya. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki komitmen kerja yang kuat, mampu memanfaatkan waktu secara efektif, serta menunjukkan konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan dalam berbagai literatur yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena semakin baik disiplin yang dimiliki, maka semakin optimal pula hasil kerja yang dicapai (Sutrisno, 2021).

H₃ : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan

2.4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan (Sutrisno, 2021). Untuk mencapai

produktivitas yang optimal, diperlukan beberapa faktor yang mampu mendorong karyawan bekerja secara maksimal. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi (Utomo, 2021). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan suasana kerja yang nyaman serta meningkatkan semangat kerja karyawan. Selain itu, pengawasan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pengawasan adalah proses pemantauan dan pengendalian terhadap pelaksanaan pekerjaan agar berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan (Daft, 2021). Dengan adanya pengawasan yang baik, kesalahan kerja dapat diminimalkan dan karyawan menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Faktor lain yang mempengaruhi adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi (Helmiyatun, 2022). Karyawan yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja lebih tertib, tepat waktu, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, sehingga produktivitas kerja dapat meningkat. Berdasarkan penjelasan diatas, maka didapatkan rumusan hipotesis pada penelitian ini adalah:

H4 : Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan