

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya segala tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai [16].

Sumber daya manusia merupakan unsur atau asset yang penting dalam sebuah organisasi. Definisi sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan), potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial) dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam eksistensi organisasi [17].

Manajemen Sumber daya manusia adalah ilmu atau seni yang menjelaskan aktivitas atau kegiatan manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian praktik-praktik SDM [18]. Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai [19].

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam menjalankan aktivitas untuk

menghadapi tantangan baik yang bersifat eksternal maupun internal dengan menggunakan kebijakan-kebijakan, praktik-praktik serta sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan produktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

#### **2.1.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia yang ada perusahaan sebagai sumber yang vital dan memberikan sumbangan bermakna terhadap pencapaian produktivitas, serta menjamin bahwa sumber itu dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kesejahteraan individu, perusahaan dan masyarakat [16]. Untuk mencapai kebermaknaan sumber daya manusia yang optimal, maka diperlukan tujuan yang jelas, tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu [16];

1. Tujuan personal (*Personal Objective*), yaitu membantu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan individunya.
2. Tujuan Fungsional (*Functional Objective*), adalah tujuan yang memelihara kontribusi bagian-bagian dalam organisasi agar sumber daya manusia pada bagian-bagian itu dapat menjalankan tugas secara optimal.
3. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*), manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang terkait dengan tujuan keefektifan organisasi. Tujuan organisasional ini tercermin dan pencapaian kerja dan produktivitas organisasi. Jika organisasi itu sekolaj maka tujuan organisasinya adalah tingkat dan produktivitas hasil kerja karyawan.
4. Tujuan Masyarakat (*Society Objective*), yaitu tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul dimasyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat, atau keuntungan bagi masyarakat.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi. Berikut merupakan 7 fungsi manajemen sumber daya manusia [20]

;

1. Perencanaan, Perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia, bagaimana dilakukannya, dan kapan dilakukannya.

2. Staffing, adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. Staffing berarti melibatkan analisis kerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia, adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karier individual dan aktivitas organisasi, pengembangan organisasi dan penilaian produktifitas kerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Kompensasi dan Benefit, Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* yang memadai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasi.
5. Keamanan dan Kesehatan, meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang dilibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebiasaan pegawai dari fisik atau emosional.
6. Pegawai dan Realisasi Kerja, Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat kerja dan tawar menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat mempresentasikan mereka.
7. Riset Sumber Daya Manusia, adalah kunci penting bagi mengembangkan angkatan kerja seproduktif dan sepuas mungkin.

## 2.1.2 Produktivitas

### 2.1.2.1 Pengertian Produktivitas

Produktivitas merupakan sikap mental manusia dan usaha-usahanya untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan menggunakan sumber daya seefektif mungkin yang akhirnya diukur dengan masukan yang digunakan untuk mencapai hasil yang optimal [21]. Produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas. [22]

Produktivitas merupakan suatu wilayah kegiatan organisasi yang selalu tampak sebagai salah satu sasaran jangka panjang. Artinya suatu perusahaan yang ingin tumbuh dan berkembang

selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerja sebagai sistem dalam organisasi tersebut, termasuk sistem manajemen, sistem fungsional dan sistem operasional. [23]

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi yaitu [21]: (a) aspek kemampuan manajemen tenaga kerja, (b) aspek tenaga kerja dan (c) aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga aspek tersebut saling terkait dan terpadu dalam suatu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana. Produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya.

Secara umum dari penjelasan di atas produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan pemasukan (*input*) berdasarkan penjelasan di atas dapat diartikan bahwa produktivitas merupakan hasil akhir, jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang sehubungan dengan kualitas dan kemampuan fisik karyawan adalah sebagai berikut [21] :

#### 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-degree* 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

Kepercayaandiri, 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 merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Ada tujuh indikator produktivitas, yaitu [24]:

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

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang artinya: memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Guru manajemen modern Peter Drucker menyebutkan betapa pentingnya peranan kepemimpinan para manajer dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin mampu merubah keadaan dan membuat segala impian dan cita-cita organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan (*makes thing happen*) [25].

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan [26]. Kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan. Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar bagaimana melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpinnya mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin [25].

Gaya Kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi [27]

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu. Tidak bisa dipungkiri bahwa menjadi seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan memiliki peran yang

berat dan berpengaruh. Akan tetapi, setiap hal dapat diatasi jika ia menggunakan taktik dan strategi yang sesuai dengan keadaannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi bawahan dari seseorang pemimpin untuk menjalankan organisasi dan untuk memberikan suatu keputusan atau kebijakan di organisasinya. Maka dari itu faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki.

### 2.1.3.2 Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yaitu pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut [27]. Dalam menjalankan organisasi, seorang pemimpin mempunyai tipe-tipe gaya kepemimpinan. Berikut 4 tipe gaya kepemimpinan yaitu [26];

1. Autokrasi, Dalam tipe ini, pemimpin mengambil semua keputusan dan tanggung jawab pada diri sendiri.
2. Paternalistik, Tipe ini memiliki sifat mirip autokrasi. Bawahan diminta melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin karena apa yang dia inginkan adalah terbaik untuk dijalankan. Ada hubungan yang cukup akrab dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini banyak diterapkan dalam bisnis keluarga.
3. Demokrasi, Pemimpin sebagai katalisator untuk pengambilan keputusan, berbagi tanggung jawab bersama. Gaya ini disebut juga gaya partisipatif.
4. Laissez Faire, Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan tanggung jawab pada kelompok bawahan

### 2.1.3.3 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Seorang Pemimpin.

Ada tiga penyebab utama perilaku pemimpin yang buruk, yaitu [25]: (1). *Lack of training*, rendahnya pelatihan kepemimpinan yang diberikan kepada para *supervisor*, (2). *Cognitive deficiency*, rendahnya kemampuan kognitif para *supervisor* dan (3). *Personality*, kepribadian atau sifat dasar para *supervisor* itu sendiri.

1. *Lack of Training* Contoh terbaik mengenai pelatihan kepemimpinan ada pada organisasi militer.
2. *Cognitive Deficiency*. pemimpin yang gagal biasanya enggan belajar dari pengalaman kegagalan masa lalu dan tidak bisa berfikir secara strategis. Biasanya pemimpin yang gagal selalu membuat kesalahan yang sama dan tidak memiliki perencanaan strategis yang baik.
3. *Personality*. Penyebab utama ke tiga kegagalan pemimpin adalah karakteristik *personality* pemimpin itu sendiri. Tiga hal penting berkaitan dengan kegagalan pemimpin disebabkan oleh adanya perasaan mereka yang tidak aman terhadap dirinya sendiri (*insecure*). Ketiga hal tersebut adalah (1). *the paranoid/passive-aggressive*, (2). *the high likeability floater* dan (3) *narcissist*.

#### 2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut [28]:

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 adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi, termasuk negara sebagai organisasi kekuasaan terbesar seyogyanya menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) [29].

Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil/prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana. Dari definisi tersebut ada kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedang atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi: kekeliruan, melemahnya usaha, ketidakefektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan. Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, atau mengarahkan kegiatan ke arah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat [30].

Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditemukan sebelumnya. pengawasan pada dasarnya memiliki tiga fase yaitu; fase legislatif, fase administratif, dan fase dukungan. ada beberapa faktor yang membantu pengawasan dan mencegah berbagai kasus penyelewengan serta penyalahgunaan wewenang, yaitu filsafat yang dianut suatu bangsa tertentu, agama yang mendasari seorang tersebut, kebijakan yang dijalankan, anggaran pembiayaan yang mendukung, penempatan pegawai dan prosedur kerjanya, serta kemantapan koordinasi dalam organisasi. [31]

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka secara singkat inti dari definisi pengawasan adalah usaha untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

#### 2.1.4.2 Tujuan Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan. Tujuan pengawasan adalah sebagai berikut [30]:

- 1) Memastikan sampai di mana pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan menurut rencana atau program.
- 2) Mengadakan penilaian dan penelaahan fakta serta kegiatan yang ada kaitannya dengan tugas.
- 3) Mengadakan koreksi, modifikasi dan waktu yang tepat saat berlangsung proses kegiatan agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- 4) Mengadakan penilaian pelaksanaan kerja yang mendukung terhadap seluruh aktivitas.

#### 2.1.4.3 Indikator Pengawasan

Indikator untuk mengukur pengawasan kerja sebagai berikut [29]:

- 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 Disiplin Kerja

### 2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja 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 yang tidak tertulis [20].

Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut [20].

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan yang ditentukan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut [32]

Dalam penjelasan diatas dapat dilihat bahwa disiplin adalah suatu kondisi atau sikap taat dan hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada didalam diri karyawan, bila peraturan atau ketetapan yang ada didalam perusahaan diabaikan atau dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk atau sebaliknya.

#### 2.1.4.1 Jenis – Jenis Disiplin

Pemimpin harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat pegawainya. hal ini dapat membantu pemimpin dalam memilih jenis kedisiplinan yang di terapkan pada pegawai antara lain [32]:

1. Tingkat Kehadiran, Jumlah kehadiran untuk melakukan aktivitas pekerjaan dapat berdampak baik yang ditandai dengan rendahnya tingkat absennya sedikit.
2. Tata Cara Kerja, Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan Pada Atasan, Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
4. Kesadaran Bekerja, Sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.

5. Tanggung Jawab, Kesiapan pegawai mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

#### 2.1.4.2 Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan kedisiplinan dalam bekerja. Fungsi-fungsi kerja antara lain [33] ;

1. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi. Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu hubungan yang terjalin antara individu suatu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.
2. Membangun dan melatih kepribadian yang baik. Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap dan perilaku juga pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang sama, salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilaksanakan melalui proses latihan.
3. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi. Disiplin berfungsi sebagai oemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang dilakukan dilingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan. Pada awalnya disiplin itu terasa berat karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dalam proses latihan terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan.
4. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin. Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan yang kekuatan untuk menaati dan mematuhi. Tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

#### 2.1.4.3 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam situasi organisasi, diantaranya [33];

a. Ketepatan waktu

Para pegawai yang datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik

b. Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan

c. Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

d. Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dan disiplin yang tinggi.

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang yang meneliti tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerjaterhadap Produktivitas. Hal tersebut akan dikemukakan sebagai berikut ini:

1. Abdul Latief (2015) melakukan peneliian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT Monopoli Raya Kabupaten Langkat. Hasil penelitian dengan sampel 110 responden menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT Monopoli Raya Kabupaten Langkat. [6]
2. Agus Solehudin, Purwanto S.E., M.M (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Kaizen, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT.Tokai Rubber Auto Hose Indonesia di Kawasan Delta Silicon 3. Hasil penelitian dengan sampel 50 responden menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara Pengaruh Budaya Kaizen, Gaya Kepemimpinan,

Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. Secara parsial Budaya Kaizen dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan tetapi secara parsial Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tokai Rubber Auto Hose Indonesia di Kawasan Delta Silicon 3. [7]

3. Astri Novalisa, Zunaidah dan Yuliansyah M Diah (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Fungsi Pengawasan dan Pemberian Intensif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Penyadap Karet di Kebun Balai Penelitian Sembawa. Hasil penelitian dengan sampel 339 responden menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara Pengaruh Fungsi Pengawasan dan Pemberian Intensif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Penyadap Karet di Kebun Balai Penelitian Sembawa. Secara parsial Pengawasan dan Pemberian Intensif berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Penyadap Karet di Kebun Balai Penelitian Sembawa. [9]
4. Ideranesti (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengawasan terhadap produktivitas Kerja Karyawan pada PT Anugerah Niaga Sawindo Sei Jernih Kabupaten Rokan Hulu. Hasil penelitian dengan sampel 120 responden menunjukkan bahwa secara parsial Pengawasan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Anugerah Niaga Sawindo Sei Jernih Kabupaten Rokan Hulu. [10]
5. Dewi Ariati (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Joyo Wiyono Kediri. Hasil penelitian dengan sampel 150 responden menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. secara parsial Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, secara parsial Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Joyo Wiyono Kediri. [11]
6. Sahat Parulian Remus (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kedisiplinan Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Toba Sari. Hasil penelitian dengan sampel 339 responden menunjukkan bahwa secara parsial Kedisiplinan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Toba Sari. [12]

**Tabel 2.1**  
**Review Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian yang di Peroleh peneliti
Abdul Latief (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT Monopoli Raya Kabupaten Langkat	Variabel Bebas $X_1$ : Gaya Kepemimpinan $X_2$ : Motivasi Variabel Terikat Y : Produktivitas Kerja	1. Secara simultan: Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT Monopoli Raya Kabupaten Langkat 2. Secara parsial: Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT Monopoli Raya Kabupaten Langkat
Agus Solehudin, Purwanto S.E., M.M (2018)	Pengaruh Budaya Kaizen, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT.Tokai Rubber Auto Hose Indonesia di Kawasan Delta Silicon 3	Variabel Bebas $X_1$ : Budaya Kaizen $X_2$ : Gaya Kepemimpinan $X_3$ : Lingkungan Kerja $X_4$ : Motivasi Kerja Variabel Terikat Y : Produktivitas Kerja	1. Secara simultan: Budaya Kaizen, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan 2. Secara parsial: Budaya Kaizen dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan sedangkan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT.Tokai Rubber Auto Hose Indonesia di Kawasan Delta Silicon 3

Tabel 2.1 Sambungan

Astri Novalisa, Zunaidah dan Yuliansyah M Diah (2016)	Pengaruh Fungsi Pengawasan dan Pemberian Intensif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Penyadap Karet di Kebun Balai Penelitian Sembawa	Variabel Bebas $X_1$ : Pengawasan $X_2$ : Pemberian Intensif  Variabel Terikat Y : Produktivitas kerja	1. Secara simultan: Fungsi Pengawasan dan Pemberian Intensif berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan 2. Secara parsial: Pengawasan dan Pemberian Intensif berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Penyadap Karet di Kebun Balai Penelitian Sembawa.
Ideranesti (2016)	Pengaruh Pengawasan terhadap produktivitas Kerja Karyawan pada PT Anugerah Niaga Sawindo Sei Jernih Kabupaten Rokan Hulu	Variabel Bebas $X_1$ : Pengawasan  Variabel Terikat Y : Produktivitas Kerja	1. Secara parsial: Pengawasan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Anugerah Niaga Sawindo Sei Jernih Kabupaten Rokan Hulu
Dewi Ariati (2016)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Joyo Wiyono Kediri	Variabel Bebas $X_1$ : Motivasi $X_2$ : Disiplin Kerja $X_3$ : Lingkungan Kerja  Variabel Terikat Y : Produktivitas Kerja	1. Secara simultan: Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan 2. Secara parsial : Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan sedangkan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Joyo Wiyono Kediri

**Tabel 2.1 Sambungan**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian yang di Peroleh peneliti</b>
Sahat Parulian Remus (2017)	Pengaruh Kedisiplinan Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Toba Sari	Variabel Bebas $X_1$ : Kedisiplinan Kerja  Variabel Terikat $Y$ : Produktivitas kerja	1 Secara parsial: Kedisiplinan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Toba Sari.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi peneliti untuk memecahkan masalah merumuskan hipotesis.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Produktivitas merupakan hasil yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh didalam proses produksi dalam hal ini adalah efisiensi dan efektivitas. Maka dari itu produktivitas sangat mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan. Produktivitas kerja karyawan akan terlihat bagus apabila pemimpinnya mampu mempengaruhi karyawannya dengan memberi masukan dan arahan yang baik. Produktivitas kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh pengawas yang ketat dan tepat diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan. Produktivitas karyawan juga akan tertata dengan baik jika mengikuti aturan dan peraturan dengan baik dan benar, disiplin saat bekerja dan patuh kepada aturan yang berlaku yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu teknik atau cara bagaimana mempengaruhi, mengarahkan memotivasi dan mengendalikan bawahan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Setiap karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada pemimpin. Jika

produktivitas kerja maksimal maka kinerja pemimpin juga maksimal. Untuk mencapai produktivitas yang maksimal, pemimpin perlu melakukan pengawasan terhadap karyawan agar suatu pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

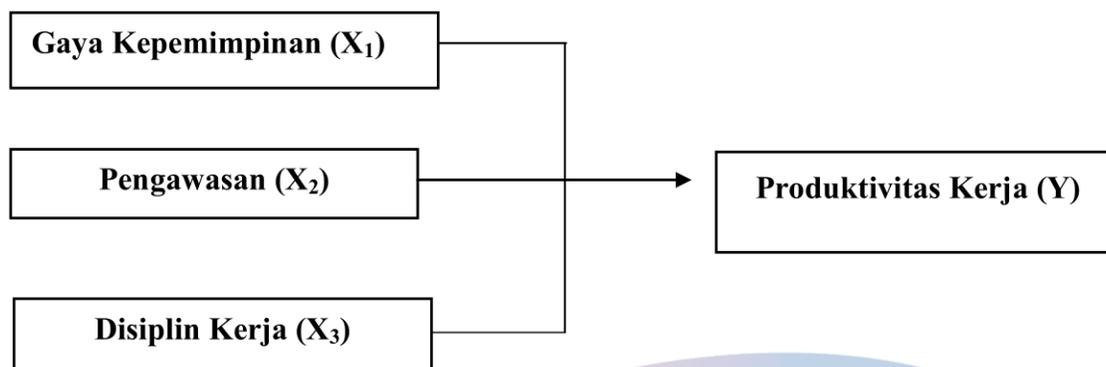
Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Untuk mencapai Produktivitas kerja karyawan akan jauh lebih baik dengan dilakukan pengawasan agar setiap karyawan lebih baik lagi dalam melakukan tindakan dan lebih bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Disiplin kerja sangatlah penting dalam suatu perusahaan, karena disiplin kerja dapat dilihat dari sikap dan sifat karyawan dalam menciptakan keteraturan dalam bekerja. Semakin kuat disiplin kerja yang dimiliki karyawan maka semakin baik produktivitas karyawan. karena disiplin dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam organisasi dan perusahaan.

Sebuah perusahaan menghasilkan kualitas produk terbaik menjadi salah satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan memerlukan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, salah satu nya adalah Produktivitas kerja karyawan. Produktivitas merupakan hasil akhir dan sangat berpengaruh terhadap perusahaan. dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab. Maka produktivitas karyawan yang berkualitas, gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin menjadi salah satu faktor untuk mendorong Produktivitas kerja.

Bedasarkan penjelasan diatas, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang memnunjukkan pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (produktivitas kerja).

UNIVERSITAS  
MIKROSKIL



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan [33].

### 2.4.1 Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V RIAU

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan [25]. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin bawahannya, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan.

Maka dari itu Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas dimana keberadaan seorang pemimpin akan mampu memberikan pedoman dan dorongan bagi setiap anggota untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimal agar dapat mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja [33]. Dari uraian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V Riau

#### **2.4.2 Pengaruh Variabel Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V RIAU**

Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. [30] Semakin baik tingkat pengawasan, maka akan semakin baik pula produktivitas kerja karyawan PKS Tanjung Medan.

Hal tersebut dikarenakan setiap karyawan akan merasa lebih dimonitor kinerja dan tingkah lakunya baik secara langsung maupun tidak langsung selama bekerja di pks, sehingga menimbulkan rasa takut untuk bertindak tidak disiplin. Dengan begitu, semakin baik pengawasan, semakin baik produktivitas kerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel Pengawasan berpengaruh terhadap produktivitas kerja [30]. Dari uraian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

$H_2$  : Pengawasan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V Riau

#### **2.4.3 Pengaruh Variabel Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V RIAU**

Disiplin kerja dapat dilihat dari ketaatan karyawan terhadap ketentuan jam kerja, tingkat kehadiran, ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam bekerja. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk menaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela [34]

Disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan dimana disiplin kerja mampu menjadi suatu pedoman bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_3$ : Kedisiplinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V Riau

#### **2.4.4 Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Kedisiplinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V Riau**

Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin bawahannya, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang dapat mempengaruhi

Produktivitas kerja karyawan. Perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu [25].

Tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan dan berkembang menjadi besar dalam memperoleh kemajuan usaha. Tujuan tersebut akan diperoleh jika produktivitas kerja karyawannya tinggi, karena semakin baik produktivitas kerja karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa produktivitas kerja karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dari beberapa faktor yang memengaruhi untuk tercapainya Produktivitas kerja, tiga diantaranya adalah gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja. Adanya pengawasan secara langsung, tidak langsung, dan preventif dapat memudahkan pimpinan mengevaluasi produktivitas kerja karyawan PKS Tanjung Medan melalui produktivitas kerja di lapangan maupun laporan-laporan dari sesama karyawan sehingga apabila terjadi tindakan indisipliner dari aturan dan tujuan yang telah ditetapkan, akan segera bisa diselesaikan dan ditemukan solusinya. Pengawasan akan menjadi lebih efektif apabila gaya kepemimpinan atasannya sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi, agar pihak yang mengawasi dan yang diawasi sama-sama tidak merasa tertekan sehingga baik karyawan maupun atasannya dapat selalu menjalin komunikasi yang baik dan dapat diterima oleh kedua belah pihak dan pada akhirnya karyawan akan senantiasa bertindak dan bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan yaitu di PKS Tanjung Medan PTPN V Riau. Hal ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Jadi semakin baik kepemimpinan, pengawasan dan disiplin guru akan semakin baik pula produktivitas yang akan dihasilkan karyawan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Kedisiplinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PKS Tanjung Medan PTPN V Riau