

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.1  
Review Jurnal

No	Peneliti dan Judul Jurnal	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Riani Elita Putri, Rini Sarianti, Menik Kurnia Siwi Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Divisi Peralatan PT Statika Mitrasarana Padang ( 2018 )	Variabel Independent : Kompensasi Finansial (X1), Pengawasan Pimpinan (X2) Variabel Dependent : Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Metode Analisis Regresi Linear Berganda	Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, pengawasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.
2.	Putri Dwijayati Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan, dan	Variabel Independent : Kepemimpinan Transformasio nal (X1),	Metode Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional, pengawasan, dan

	<i>Human Relation</i> terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indah Cargo Pekanbaru (2017)	Pengawasan (X2), dan <i>Human Relation</i> (X3) Variabel Dependent : Kinerja Karyawan (Y)		<i>human relation</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indah Cargo Pekanbaru. Besarnya pengaruh adalah sebesar 78,8%.
3.	Anita Tria Puspitasari, Elva Nuraina, Supri Wahyudi Utomo Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum/PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan) ( 2017 )	Variabel Independent : Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Kerja (X3) Variabel Dependent : Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Metode Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersamaan mempengaruhi disiplin kerja karyawan di PT Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lawu Tirta Magetan
4.	Puput Maretha Sari, Supardi A. Bakri , dan	Variabel Independent :	Metode Analisis Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memberi

	Yuliansyah M.Diah. Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Selatan (2015)	Kompensasi Finansial (X) Variabel Dependent : Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Linear Sederhana	pengaruh kepada karyawan disiplin kerja, yang merupakan korelasi positif antara kompensasi dan disiplin kerja.
5.	Armansyah Pengaruh <i>Human Relation</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Lampung. (2016)	Variabel Independen : <i>Human Relation</i> (X1), Lingkungan Kerja (X2). Variabel Dependen : Disiplin Kerja (Y)	Metode Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>human relation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, serta <i>human relation</i> dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

6.	Kadek Yudi Prawira Jaya dan I Gst. Ayu Dewi Adnyani (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali	Variabel Independent : Gaya Kepemimpinan Transformasio nal (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), dan Gaya Kepemimpinan Otokratis (X3) Variabel Dependent : Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Metode Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali.
7.	Yi-Ying Chang, Wei-Chung Chao and Che-Yuan Chang Transformational Leadership Influence On Unit Performance Cross-Level Moderated Mediation Evidence (2018)	Variabel Independen : Transformational Leadership (X) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) Variabel Mediasi : Cross Level Moderated (Z)	Analisis Hierarchical Linear Modeling (HLM) dan Metode Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Berbagi pengetahuan tingkat unit memediasi hubungan positif antara tingkat perusahaan TFL dan kinerja tingkat unit

*Sumber : Data diolah dari jurnal (2018)*

**1. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Riani Elita Putri, dkk dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Riani adalah pada variabel terikat yaitu Disiplin Kerja, variabel bebas yaitu kompensasi finansial, dan sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel bebas yaitu Gaya kepemimpinan Transformasional dan Hubungan Antarmanusia. Sedangkan penelitian Riani adalah Pengawasan Pimpinan. Objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Riani adalah Divisi Peralatan PT Statika Mitrasarana Padang.

**2. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Putri Dwijayanti dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Putri adalah pada variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional dan *Human Relation*, dan sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel terikat yaitu Disiplin Kerja, sedangkan penelitian Putri yaitu Kinerja Karyawan dan objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Putri adalah PT Indah Cargo Pekanbaru.

**3. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Anita Tria Puspitasari, dkk dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Anita adalah pada variabel terikat yaitu Disiplin Kerja dan sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear

berganda. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel bebas lebih fokus yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Hubungan Antarmanusia, sedangkan penelitian Anita yaitu Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja. Objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Anita adalah PT Perusahaan Daerah Air Minum/PDAM Lawu Tirta Kabupaten Magetan.

#### **4. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Puput Maretha Sari, dkk dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Puput adalah pada variabel terikat yaitu Disiplin Kerja. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, dan Hubungan Antarmanusia, sedangkan penelitian Puput yaitu Kompensasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda sedangkan penelitian Puput menggunakan metode analisis regresi linear sederhana. Objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Puput adalah Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Selatan.

#### **5. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Armansyah dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Armansyah adalah pada variabel terikat yaitu Disiplin Kerja, variabel bebas yaitu *Human Relation*, dan sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan

Kompensasi Finansial, sedangkan penelitian Armansyah yaitu Lingkungan Kerja. Objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Armansyah adalah Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Lampung.

**6. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Kadek Yudi Prawira Jaya dan I Gst. Ayu Dewi Adnyani dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Kadek adalah pada variabel terikat yaitu Disiplin Kerja, variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel bebas yaitu Kompensasi Finansial dan Hubungan Antarmanusia sedangkan penelitian Kadek yaitu Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Otrokatis. Objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Kadek adalah Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali.

**7. Persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Yi-Ying Chang, dkk dengan penelitian ini.**

Persamaan penelitian ini dan penelitian Yi-Ying adalah pada variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel terikat yaitu Disiplin Kerja, sedangkan penelitian Yi-Ying yaitu Kinerja Karyawan dan menggunakan variabel mediasi yaitu Cross Level Moderated. Penelitian Yi-Ying menggunakan Analisis Hierarchical Linear Modeling (HLM).

Objek penelitian ini adalah Divisi Produksi PT Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang sedangkan penelitian Yi-Ying adalah 800 manajer senior di tingkat perusahaan dan 1377 unit manajer dari 800 unit 100 perusahaan dari semikonduktor, optoelektronik, elektronik komputer, dan industri telekomunikasi.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Disiplin Kerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin yang baik dapat mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar bawahannya mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi dan baik. Menurut Hasibuan (2014:193) Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Seorang karyawan akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik dan benar, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Perusahaan akan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Suatu perusahaan dikatakan memiliki kedisiplinan yang baik, jika karyawan-karyawannya menaati peraturan yang ada.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja adalah perasaan taat dan patuh seseorang terhadap peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

### **2.2.1.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan**

Menurut Hasibuan (2014) Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

#### 1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

#### 2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik juga. Begitu pula sebaliknya, jika teladan pimpinan kurang baik ( kurang berdisiplin ), para bawahan pun akan kurang berdisiplin.

#### 3. Balas Jasa

Balas jasa ( gaji kesejahteraan ) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika rasa cinta karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk

mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Jadi, balas jasa (gaji kesejahteraan) berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan.

#### 4. Keadilan

Keadilan itu mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik juga.

#### 5. Waskat

Waskat ( pengawasan melekat ) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan pengawasan melekat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

## 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang melakukan tindakan indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh para bawahan.

## 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis antara sesama karyawan akan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Terciptanya *human relationship* yang serasi dan harmonis akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

### **2.2.1.3 Indikator – Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2013) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti :

#### 1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan karyawan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah akan terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

#### 2) Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja atau Standar Operasional Prosedur (SOP) dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

### 3) Ketaatan pada standar kerja

Standar kerja adalah persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan. Standar kerja menjadikan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisiensi. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

### 4) Tingkat kewaspadaan tinggi

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

### 5) Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak baik. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

## **2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pengertian Kepemimpinan Transformasional menurut beberapa ahli :

- Menurut Robbins dan Coulter (2010:159) Pemimpin Transformasi adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

- Menurut Burns (dalam Yukl 2010:290) Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.
- Menurut Hartanto (2009:512) Kepemimpinan transformasional merupakan suatu cara untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya dalam proses penciptaan nilai.
- Menurut Sudarwan Danim (2005:54) Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan
- Menurut Bass dan Avolio (2003) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya di rumuskan, tetapi juga tersirat.

Pada dasarnya pemimpin yang berhasil bukanlah pemimpin yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-cita bersama. Gaya Kepemimpinan Transformasional berasal dari tiga kata yaitu Gaya, Kepemimpinan, dan Transformasional. Gaya adalah sikap, tingkah laku atau perilaku seseorang. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh seorang pemimpin kepada pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan. Transformasional berinduk dari kata *to transform*,

yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya. Menurut Bass dalam Gary Yukl (2017:327) para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi apapun pada tingkatan apapun, dan jenis kepemimpinan ini secara universal relevan bagi segala jenis situasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah perilaku seorang pemimpin untuk memberi contoh kepada pengikutnya atau bawahannya yang berorientasi pada perubahan dimana visi tidak hanya dirumuskan dan direncanakan tetapi dijadikan realita untuk mencapai tujuan bersama dengan melakukan pendekatan kepada para bawahannya.

#### **2.2.2.2 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Ringgio (2006:4) kepemimpinan transformasional memiliki ciri antara lain;

1. Kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi secara baik terhadap bawahannya.
2. Kemampuan menginspirasi bawahan agar bersedia secara ikhlas dan sungguh-sungguh untuk melaksanakan tugasnya.
3. Kemampuan memotivasi bawahan.
4. Kemampuan menciptakan iklim yang memungkinkan terjadinya perubahan dalam organisasi.

Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

- a. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik

- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- c. Bertindak secara rahasia dan optimis
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- f. Memimpin dengan memberikan contoh
- g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi

### **2.2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2010:263) indikator-indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut :

#### 1) Kharisma

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan. Seorang pemimpin harus memiliki kharisma, kemampuan, keahlian, visi, dan tindakan dalam menginspirasi bawahannya untuk melakukan inovasi dan perubahan cara kerja. Oleh karena itu, seorang pemimpin kharismatik dapat dijadikan suri tauladan, idola dan model panutan untuk bawahannya.

#### 2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan seorang pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi kepada para bawahannya. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga

seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini akan memacu antusiasme bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu tetapi juga semangat tim.

### 3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan seorang pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan terhadap permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa seorang pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk lebih jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

## **2.2.3 Kompensasi Finansial**

### **2.2.3.1 Pengertian Kompensasi Finansial**

Menurut Wilson (2012:255) Kompensasi Finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang

mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi Finansial dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

- Kompensasi Finansial langsung adalah kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif). (Wilson, 2012:255)
- Kompensasi Finansial tidak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. (Wilson, 2012:257)

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kompensasi Finansial adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya untuk memenuhi kehidupannya. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan, juga merupakan salah satu cara yang efektif dalam mempertahankan karyawan yang potensial. Oleh karena itu, pemberian kompensasi mendapatkan perhatian khusus dan dilakukan atas dasar kepentingan perusahaan maupun kebutuhan karyawan sehingga menghasilkan manfaat yang maksimal. Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, akan tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi atau perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang sesuai.

### **2.2.3.2 Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai berikut :

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara karyawan dan pengusaha. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* atau berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta sesuai dengan peraturan pemerintah dan perusahaan maka stabilitas karyawan lebih menjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka tingkat kedisiplinan karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka campur tangan (intervensi) pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014) adalah sebagai berikut :

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja (penawaran) sedikit daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar pula, begitu pula sebaliknya.

c. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Ketetapan Presiden menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

h. Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka gaji atau balas jasa semakin besar karena kecakapan dan keterampilan lebih baik, begitu pula sebaliknya.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian sedang maju (*boom*) maka tingkat gaji atau kompensasinya lebih besar karena akan mendekati *full employment*.

Sebaliknya, jika kondisi perekonomian sedang kurang maju (*depresi*) maka tingkat gaji atau kompensasinya semakin sedikit karena terdapat pengangguran (*disquited unemployment*).

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit dan mempunyai resiko (finansial dan keselamatannya) besar, maka tingkat gaji atau balas jasanya semakin besar karena meminta kecakapan dan keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan risikonya (finansial dan keselamatannya) kecil, maka tingkat gaji atau balas jasanya relatif kecil.

#### **2.2.3.4 Indikator – Indikator Kompensasi Finansial**

Menurut Sedarmayanti (2011), indikator-indikator untuk mengukur kompensasi finansial adalah :

1) Jumlah gaji yang diterima

Setiap karyawan berhak atas gaji setiap bulannya. Jumlah gaji yang diterima setiap bulannya harus sesuai dengan jerih payah yang sudah dikeluarkan untuk bekerja.

2) Kenaikan gaji

Kenaikan gaji berkala secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kedisiplinan seorang karyawan.

3) Besaran insentif yang diberikan

Insentif atau bonus yang diberikan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4) Pemberian insentif sesuai dengan target

Insentif atau bonus diberikan kepada karyawan apabila telah memenuhi target atau bahkan dapat melampaui target.

5) Tunjangan yang diberikan

Tunjangan yang diberikan kepada karyawan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan hari raya, dan lain-lain.

## **2.2.4 Hubungan Antarmanusia**

### **2.2.4.1 Pengertian Hubungan Antarmanusia**

*Human relation* dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia (Onong, 2009: 141). Menurut Hasibuan (2014:137) Hubungan antarmanusia (*human relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Manajer seharusnya terbuka serta mendorong partisipasi dan keberanian para bawahan untuk menyampaikan pendapat dan keluhan-keluhannya. Hal ini akan tercipta dengan memanfaatkan komunikasi dua arah (*two way traffic*), formal atau informal, vertikal maupun horizontal, sehingga terdapat saling pengertian dan penghyatan mengenai kebijaksanaan yang diambil. Dengan cara ini bawahan merasa mendapat pengakuan dan perlakuan yang baik sehingga mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dan menyelesaikan pekerjaannya dengan antusias. Hubungan antarmanusia (*human relation*) akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu

demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, saling menghargai, saling menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Hubungan Antarmanusia (*human relation*) adalah suatu interaksi dan komunikasi hubungan yang harmonis antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan atasan, tercipta atas kesediaan tidak mementingkan keinginan individu tetapi lebih mendahulukan kepentingan bersama.

#### **2.2.4.2 Prinsip Hubungan Antarmanusia**

*Human Relation* menurut Siagian (2004: 7), adalah hubungan manusiawi secara keseluruhan yang terjalin dengan baik, baik berupa formal maupun informal yaitu antara atasan dengan bawahan yang dibina dan dipelihara sedemikian rupa sehingga tercipta suatu tujuan. Prinsip Hubungan Antarmanusia (*Human Relation*) menurut Siagian (2004: 102) adalah sebagai berikut:

1. Suasana kerja yang menyenangkan, yaitu pekerjaan yang menarik, hubungan kerja yang intim, lingkungan kerja yang memberikan motivasi dan perlakuan yang adil.
2. Hubungan kerja yang serasi, yaitu hubungan formalitas dan informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
3. Penempatan tenaga kerja yang tepat, yaitu setiap orang harus ditempatkan pada posisi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kecakapan mereka.

### **2.2.4.3 Indikator – Indikator Hubungan Antarmanusia**

Indikator-indikator Hubungan Antarmanusia menurut Onong (2009) adalah sebagai berikut :

1) Sikap Toleransi

Toleransi adalah suatu sikap saling menghormati dan menghargai antarkelompok atau antarindividu dalam masyarakat atau dalam lingkup lainnya.

2) Mampu menerima teguran

Teguran diberikan bertujuan supaya seseorang dapat mengakui kesalahannya dan sadar kemudian mengoreksi dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan taat pada aturan yang berlaku.

3) Sikap bersahabat atau Komunikatif

Tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul dan bekerja sama dengan orang lain.

4) Kejujuran dalam bekerja

Jujur adalah suatu perilaku yang mencerminkan adanya kesesuaian antara hati, perkataan dan perbuatan. Kejujuran dalam bekerja sangatlah penting agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

5) Menjalin hubungan yang baik

Menjalin hubungan yang baik secara vertikal maupun horizontal sangat diperlukan di dalam segala aspek kehidupan agar tercipta keharmonisan dalam bekerja.

#### 6) Mampu bekerja sama

Kerja sama (*team work*) adalah keinginan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain secara kooperatif dan merupakan bagian dari kehidupan sosial.

### 2.3 Pengaruh Antar Variabel

#### 2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Menurut Bass dan Avolio (2003) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya di rumuskan, tetapi juga tersirat. Kedisiplinan dalam bekerja harus didorong dengan adanya seorang pemimpin yang tegas dan pemimpin yang patut dicontoh oleh para karyawannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya berbicara tetapi juga memberikan contoh *real* kepada para karyawannya. Apabila pemimpin bersikap baik, berdisiplin baik, jujur, adil, sesuai kata dan perbuatan maka karyawan akan mempunyai kedisiplinan yang baik pula, begitu pula sebaliknya.

Sesuai dengan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja sangat erat, hal ini dapat dilihat terutama dalam hal perilaku, kemampuan, pelaksanaan dan pengelolaan serta tanggung jawab dalam meningkatkan kerja, adanya *support*, motivasi dari pemimpin, peranan dan kemampuan pemimpin yang dapat mengarahkan para karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan

secara efektif dan efisien. Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja, karena dengan kenyamanan yang karyawan dapatkan dari seorang atasan merupakan sesuatu yang istimewa yang akhirnya dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan seperti keramahan atasan terhadap karyawan dan perhatian atasan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap disiplin kerja dikemukakan dalam penelitian Jaya dan Adnyani (2015) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Selanjutnya Penelitian Ary Nurul S, dkk (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap disiplin kerja karyawan dan berpengaruh secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2014) Kompensasi Finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Pemberian kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan perusahaan akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja.

Sesuai dengan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Disiplin Kerja sangat erat, hal ini dapat dilihat dari pemberian kompensasi yang sesuai dengan jerih payah dalam bekerja dan sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Pemberian kompensasi yang

tepat jumlah akan memberikan kesan pada karyawan bahwa mereka mendapatkan balas jasa yang seimbang dengan apa yang telah mereka korbankan selama bekerja.

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap disiplin kerja dikemukakan dalam penelitian Riani Erika Putri, dkk (2018) membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Selanjutnya penelitian Agnes Nana Nugraheni, dkk (2016) membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dengan kedisiplinan kerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh *Human Relation* (Hubungan Antarmanusia) terhadap Disiplin Kerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2014:137) Hubungan Antarmanusia (*Human Relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *human relation* yang sesuai dengan situasi organisasi maka kedisiplinan karyawan akan dapat ditingkatkan. *Human Relation* bisa dilakukan dan bisa terjadi dalam segala situasi dan dalam segala bidang kehidupan serta terhadap siapa saja bahkan human relation sangat penting bagi pemimpin dalam melakukan komunikasi baik vertikal maupun horizontal.

Sesuai dengan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh Hubungan Antarmanusia terhadap Disiplin Kerja sangat erat, hal ini dapat dilihat dari hubungan yang harmonis dan serasi antar sesama karyawan maupun antar karyawan dan pimpinan, mampu menerima teguran dari atasan maupun sesama karyawan, ramah terhadap semua orang.

Pengaruh Hubungan Antarmanusia terhadap disiplin kerja dikemukakan dalam penelitian Armansyah (2016) yang membuktikan bahwa secara parsial *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

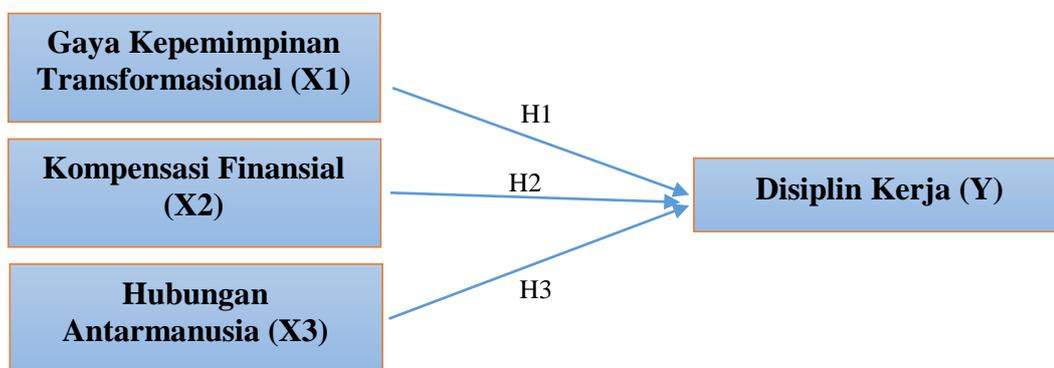
Menurut Bass dan Avolio (2003) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya di rumuskan, tetapi juga tersirat. Apabila pemimpin bersikap baik, berdisiplin baik, jujur, adil, sesuai kata dan perbuatan maka karyawan akan mempunyai kedisiplinan yang baik pula, begitu pula sebaliknya.

Menurut Wilson (2012:255) Kompensasi Finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Pemberian kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan perusahaan akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2014:137) Hubungan Antarmanusia (*Human Relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *human relation* yang sesuai dengan situasi organisasi maka kedisiplinan karyawan akan dapat ditingkatkan.

Dari penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa kedisiplin yang baik dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin memberikan arahan kepada bawahannya, pemberian balas jasa yang adil dan layak, dan hubungan sesama

karyawan ataupun karyawan dengan atasan terjalin dengan baik dan harmonis. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan kerangka konseptual adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan.
- H2 : Diduga Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan.
- H3 : Diduga Hubungan Antarmanusia berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan.