

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Dr. Edwin Locke pertama kali mengemukakan teori penetapan tujuan, juga dikenal sebagai teori penetapan tujuan, pada akhir tahun 1960. Locke menunjukkan hubungan antara tujuan dan kinerja terhadap tugas dalam artikelnya tahun 1968, "*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives.*" Dia menemukan bahwa tujuan khusus dan sulit menghasilkan kinerja tugas yang lebih baik daripada tujuan yang mudah. Dr. Gary Latham melakukan penelitian tambahan pada tahun 2019 beberapa tahun setelah Locke menerbitkan artikelnya, mempelajari pengaruh penetapan tujuan di tempat kerja. Penelitiannya mendukung gagasan Locke tentang hubungan tak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Locke dan Latham menerbitkan tulisan bersama mereka, "*A Theory of Goal Setting and Task Performance,*" pada tahun 1990. Dalam buku ini, mereka menganjurkan karyawan untuk memperkuat pernyataan mereka. Lima Prinsip Penetapan Tujuan

a. Kejelasan

Tujuan harus terukur dan jelas, dan tugas harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Manfaatnya adalah orang akan tetap menghargai atau toleran ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku. Orang tahu apa yang diharapkan dari mereka, dan mereka dapat menggunakan hasil tertentu untuk mendorong diri mereka sendiri.

b. Menantang

Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan catatan sangat penting untuk memperhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistis.

c. Komitmen

Agar efektif, tujuan harus dipahami. Jika karyawan percaya bahwa mereka adalah bagian dari menciptakan tujuan, mereka lebih cenderung memilikinya. Manajemen partisipatif adalah konsep yang melibatkan karyawan dalam membuat keputusan dan menetapkan tujuan, memotivasi karyawan untuk menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri dan mendorong mereka untuk mempelajari aktivitas di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka tidak bertentangan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

d. Umpan balik (feedback)

Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan benchmark atau target, sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugas.

e. Kompleksitas Tugas

Dalam teori penetapan tujuan, komponen terakhir memasukkan dua persyaratan yang lebih sukses. Manajer harus berhati-hati untuk menghindari tugas atau tujuan yang sangat kompleks. Mereka yang sudah bekerja dalam peran yang kompleks mungkin sudah sangat termotivasi. Namun, penting untuk memberi individu waktu yang cukup untuk memenuhi tujuan atau meningkatkan kinerja mereka; akibatnya, mereka sering mendorong diri mereka sendiri terlalu keras jika tindakan tidak direncanakan untuk menjelaskan kompleksitas tugas.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kartono (2016), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam bekerja dengan menggunakan orang lain, sebagaimana yang dipersepsikan oleh orang-orang di sekitarnya. Pola perilaku ini mencakup kebiasaan tindakan yang konsisten dan dapat diprediksi dalam situasi yang serupa, membentuk kebiasaan tindakan yang dapat diandalkan oleh rekan-rekan kerja.

Kartono (2016:93) juga mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan meliputi memandu, menuntun, membimbing, membangun motivasi kerja, mengelola organisasi, menjaga komunikasi yang efektif, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya menuju tujuan yang telah ditetapkan, sesuai dengan rencana dan dalam waktu yang ditentukan (Hardika Senny et al., 2021). Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya tentang mengarahkan, tetapi juga

tentang memotivasi, mengelola, dan memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuan dengan efektif dan efisien.

b. Teori-teori Gaya Kepemimpinan transformasional

Terdapat beragam teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat

Pada teori ini mempunyai makna kepemimpinan sebagai suatu kombinasi beragam sifat yang ada pada pemimpin. Anggapan pada teorinya ini yaitu kesuksesan pemimpin dalam memimpin bawahan dengan mempunyai sifat serta kemampuan yang dinilai layak menjadi seorang pemimpin yang baik untuk kedepannya.

2. Teori Perilaku

Didalam penjelasan ini perilaku pemimpin sangat penting untuk dipelajari. Jadi, seorang karyawan pada type pemimpin yang sesuai bisa mengefektifkan pekerjaan.

3. Teori Situasional

Teori situasional yakni pendekatannya pada kepemimpinan dimana seorang pemimpin dapat memberikan pemahaman pada tindakannya, memahami beragam sifat karyawannya, serta memahami keadaan serta kondisi sebelum memakai suatu type kepemimpinannya tersebut. Penjelasan ini menegaskan jika seorang pemimpin harus mempunyai skill diagnostic didalam memimpin.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan transformasional

Menurut H. Joseph Reitz dan Indah Dwi Rahayu (2019), didalam melakukan kepemimpinan, terdapat beragam aspek yang memberikan pengaruh pada gaya kepemimpinan, antara lain:

- a. Kepribadian (*personality*). Kepribadian disini berarti pengalaman masa lalunya serta harapannya didalam memimpin, kondisi tersebut cakupannya pada beragam nilai serta latar belakangnya. Pengalamannya ini memberi pengaruh bagi pimpinan dalam memilih akan gaya kepemimpinan.
- b. Karakteristik. Karakteristik suatu perilaku dari bawahan yang menentukan gaya kepemimpinan.
- c. Perilaku dan Harapan Rekan. Rekan bekerja yakni kelompok acuannya yang penting. Seluruh opini yang diberikan seluruh rekannya amatlah berpengaruh pada seberapa efisiennya hasil dalam bekerja.
- d. Kebutuhan Tugas. Kebutuhan tugas yang menjadi tanggung jawab atas pekerjaan bawahan bisa memberikan pengaruh pada gaya memimpinnya.
- e. Iklim Dan Kebijakan Organisasi. Hal ini bisa memberikan pengaruh pada harapannya serta tindakan anggota kelompoknya dan juga gaya memimpinnya.

d. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ringkasan tentang ciri dan indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Haris (2015). Berikut adalah poin-poin utama yang dapat disimpulkan dari penjelasan tersebut:

1. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional:
 - a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*): Memiliki perilaku yang menginspirasi emosi dan identifikasi kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
 - b. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*): Memberikan dukungan, dorongan, dan pelatihan yang personal kepada pengikut.
 - c. Motivasi Inspirational (*Inspirational Motivation*): Menyampaikan visi yang menarik dan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

- d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): Mendorong kesadaran pengikut terhadap permasalahan dan mempengaruhi mereka untuk memandang masalah dari perspektif baru.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Kharisma: Kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang membantu pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi orang lain.
2. Motivasi Inspiratif: Kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi masa depan yang idealis dan memotivasi bawahan untuk berbagi visi yang sama.
3. Stimulasi Intelektual: Kemampuan pemimpin untuk mendorong karyawan memecahkan masalah dengan cara baru dan meningkatkan kesadaran mereka terhadap permasalahan yang ada.
4. Perhatian Individual: Sikap pemimpin yang memperhatikan setiap karyawan secara individual, memberikan perhatian pribadi, pelatihan, dan bimbingan untuk mengembangkan potensi mereka.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini, seorang pemimpin tidak hanya menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan bersama, tetapi juga membangun hubungan yang kuat dan mengembangkan potensi individu dalam organisasi.

2.1.3 Pengawasan

a) Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan dapat dijelaskan sebagai proses untuk menetapkan, mengevaluasi, dan bila diperlukan, mengoreksi pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan rencana awal. Tujuan utama dari pengawasan adalah menjadikan rencana yang telah dibuat menjadi kenyataan.

Pada tingkat pertama, pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan instruksi yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan juga berguna untuk mengidentifikasi kelemahan dan kesulitan yang mungkin muncul selama pelaksanaan rencana. Dengan menemukan masalah-masalah tersebut, dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik secara langsung maupun untuk perbaikan di masa yang akan datang (Handoko, 2015).

Menurut Hasibuan (2013:49) pengawasan dapat didefinisikan sebagai salah satu cara organisasi dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal, dan lebih daya guna mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2017:359) menyatakan bahwa pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengawasan adalah suatu tindakan untuk memantau proses berjalannya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Suhariyanto et al., 2018)

Menurut Harianto et al (2020) mengemukakan bahwa pengawasan kerja adalah salah satu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja pada rencana agar dapat merancang sistem umpan balik informasi untuk menetapkan apakah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur seberapa besar penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa segala tugas yang diemban telah dilakukan seefektif mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Harianto et al (2020), menjelaskan proses pengawasan pada dasarnya terdapat dua macam teknik yaitu sebagai berikut:

- a. Pengawasan langsung (*direct control*)
- b. Pengawasan tidak langsung (*indirect control*)

Menurut Irham Fahmi (2014:138), pengawasan adalah cara bagi suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien, serta mendukung visi dan misi organisasi tersebut. Sementara menurut Kadarisman (2015:137), pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang kontinu dan tidak terputus, yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pemaparan teori yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dikatakan bahwa pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk membandingkan, memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta kegiatan organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan standar, rencana, instruksi

dan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan, serta mengambil tindakan perbaikan dan pencegahan dalam memanfaatkan sumber daya yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Menurut Winardi (2011:589) dalam pengawasan terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu:

- a. Pengawasan pendahuluan (preliminary control), yaitu prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan yang mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan.
- b. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (current control), yaitu terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor atau pemimpin atau atasan yang mengarahkan pekerjaan pada bawahan mereka.
- c. Pengawasan umpan balik (feed back control), yaitu sifat khas dari metode-metode pengawasan atau pemusatan perhatian pada hasil-hasil historikal sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan kerja menurut Handoko (2017:366) yaitu:

1. Perubahan lingkungan organisasi atau instansi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi yang terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar perkembangan organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih ketat dan hati-hati.
3. Kesalahan-kesalahan. Bila karyawan tidak membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan.
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Pengawasan berfungsi untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan serta untuk mengambil tindakan perbaikan (evaluasi) yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan.

c) Hal-hal diperlukan oleh setiap organisasi, yaitu:

- a. Perubahan lingkungan organisasi Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukan bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
- b. Peningkatan kompleksitas organisasi Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga. Organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi dan fasilitas-fasilitas

yang tersebar luas yang memerlukan pelaksanaan pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

- c. Kesalahan-kesalahan Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan pengawasan. Tetapi kebanyakan bawahan sering membuat kesalahan-kesalahan, masalah diagnosa yang tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang Bila atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya atasan dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, atasan tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

d) Jenis-jenis Pengawasan

Adapun usaha-usaha yang di maksud menurut Barthos, (1995) dalam jurnal Susanti, (2017) adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan preverentif dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:
 - a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan system, prosedur dan hubungan tata kerja.
 - b. Membuat pedoman atau manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
 - c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab.
2. Pengawasan represif dilakukan dengan usaha sebagai berikut:

- a. Dengan system komparatif yaitu mempelajari laporan kemajuan, membandingkan laporan laporan hasil laporan pekerjaan dengan rencana yang di putuskan sebelumnya, mengadakan analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut termasuk faktor lingkungan yang dipengaruhi.
- b. Dengan system verifikasi yaitu : menentukan ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan, mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaan, pemeriksaan harus dilakukan secara periodic atau secara khusus.
- c. Dengan system inspektif yaitu mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh tugas pelaksanaannya.
- d. Dengan system invertigatif yaitu menitik beratkan pada penyelidikan atau penelitian suatu masalah yang bersifat negatif.

e) Indikator Pengawasan

Menurut Daulay (2017:218) menyatakan bahwa pengawasan adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Handoko (2016:363) indikator pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Standar Pelaksanaan. Menetapkan suatu satuan pengukuran yang akan digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil suatu pekerjaan.
2. Pengukuran Kerja Pengukuran pelaksanaan. dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus melalui pengamatan, laporan lisan dan tertulis inspeksi atau dengan pengambilan sampel.
3. Penilaian Kinerja. Merupakan proses untuk menentukan tingkat perbedaan antara pelaksanaan kerja (hasil) yang dicapai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

4. Tindakan Koreksi Tindakan perbaikan atau koreksi dilaksanakan apabila dalam pelaksanaan kerja ditemukan penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan yang harus segera diperbaiki seperti tindakan perilaku terhadap suatu penyimpangan, diharapkan hasil yang dikerjakan sesuai dengan rencana.

2.1.4 Kedisiplinan Kerja

a. Pengertian Kedisiplinan Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan apabila mereka melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepada mereka", menurut Rivai (2009). Sebaliknya, Siswanto (2010) mengatakan bahwa "disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila

Hasibuan (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Berdasarkan teori ini, penulis sampai pada kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran yang berkembang dari seseorang untuk memenuhi tugas dan mematuhi peraturan di tempat kerja mereka.

b. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh pegawai di dalam sebuah instansi adalah hal yang tidak mudah dan perlu dukungan dari seluruh pegawai instansi tersebut. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik. Di dalam instansi terdapat tiga jenis-jenis disiplin kerja menurut Agustini (2019:94) adalah:

i. Disiplin Preventif

disiplin yang dimaksudkan untuk mencegah pegawai bertindak melanggar peraturan. Ini mendorong pegawai untuk mematuhi berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar. Ini berarti memberikan kejelasan dan penjelasan tentang sikap, tindakan, dan perilaku yang diinginkan organisasi untuk mencegah pelanggaran. Mendorong pegawai untuk menjadi lebih disiplin diri adalah tujuan utamanya. Pendisiplinan pegawai, juga dikenal sebagai disiplin preventif, bergantung pada seberapa disiplin pegawai itu sendiri di tempat kerja. Dalam hal ini, manajemen harus mempertimbangkan tiga hal berikut saat menerapkan disiplin pribadi:

- a. Pegawai di instansi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
- b. Pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- c. Pegawai didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh pegawai di instansi.

2. Disiplin Korektif

Disiplin yang dimaksudkan untuk mencegah pegawai melakukan pelanggaran sebelumnya. Jika ada pegawai yang benar-benar melanggar peraturan atau gagal

memenuhi standar yang ditetapkan, mereka akan dikenakan sanksi disipliner. Sanksi yang diberikan tentunya bervariasi tergantung pada tingkat pelanggaran yang terjadi. Upaya untuk menerapkan disiplin terhadap pegawai yang benar-benar melanggar peraturan atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan akan dikenakan sanksi yang lebih berat atau lebih ringan. (Nurhuda dan rekan., 2020).

Bila dalam instruksinya seorang pegawai dari unit kelompok kerja memiliki tugas yang sudah jelas dan sudah mendengarkan masalah yang perlu dilakukan dalam tugasnya, serta pimpinan sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya secara baik, dan pimpinan memberikan kebijaksanaan kritikan dalam menjalankan tugasnya, namun seseorang pegawai tersebut masih tetap gagal untuk mencapai standar kriteria tata tertib, maka sekalipun agak enggan, maka perlu untuk memaksa dengan menggunakan tindakan korektif, sesuai aturan disiplin yang berlaku. Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Menurut Sayles dan Strauss dalam Agustini (2019:95) menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu:

- a. Peringatan lisan (*oral warning*)
 - b. Peringatan tulisan (*written warning*)
 - c. Disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*)
 - d. Pemecatan (*discharge*)
3. Disiplin Progresif

Yaitu disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan

memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja pegawai. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

c. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat dibagi menjadi dua bentuk-bentuk disiplin kerja menurut (Ilahi, 2017) dua bentuk tersebut, antara lain :

1. *Self imposed discipline* (Disiplin yang timbul dari dirinya). Disiplin yang timbul dari diri sendiri kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam perusahaan, yang artinya jika kepuasan kerja karyawan tinggi semakin tinggi pula disiplin karyawan tersebut. Dan sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah maka disiplin karyawan tersebut juga rendah kesadaran karyawan itu sendiri, karena tugas dan kewajibannya. Jadi siklus yang ada pada diri karyawan mengikuti tingkat kepuasan karyawan.
2. *Comand discipline* (Disiplin berdasarkan perintah). Disiplin ini yang timbul karena adanya peraturan atau sanksi yang diberlakukan di dalam organisasi. Tetapi disiplin terbut ialah disiplin yang tidak ada niatan dari seorang karyawan, melainkan hanya paksaan dan hanya mengikuti peraturan yang ada, agar tidak dikenakan surat teguran dari pihak Human Resources (HR).

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimejo dalam Dewi dan Harjono (2019:95) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pekerja akan mematuhi segala peraturan yang berlaku. Jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dengan sewajarnya, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun. Jika mereka juga menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasi. Namun, pegawai akan mempertimbangkan kembali jika mereka merasa kompensasi yang mereka terima tidak memadai.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 wib, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam Khasanah (2016) ada beberapa indikator yang menyebabkan disiplin kerja pegawai, diantaranya yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup untuk menantang bagi kemampuan pegawai. Pekerjaan yang di bebaskan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia lebih sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk menjalankannya. Tapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya maka pekerjaannya itu tidak akan sesuai dengan keinginan. Maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah.
2. Teladan pimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan di jadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, serta sesuai dengan kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Tapi jika teladan kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahan pun kurang baik.
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan), ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai terhadap pekerjaan. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Karena dengan upah yang sesuai atas beban kerja yang ditanggung, maka pegawai akan merasa puas dari segi pekerjaan dan juga kepuasan akan kebutuhan.

4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta di perlakukan sama dengan manusia lainnya. Pimpinan yang cakap selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Karena menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.
5. Ketegasan, pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukum yang ditetapkan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinaga (2020:14) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Prestasi yang dicapai seseorang (*actual performance* atau *job performance*) disebut sebagai kinerja. Kinerja individu karyawan yakni suatu hal yang individual yaitu sesuai dengan kemampuan yang berbeda-beda pada setiap karyawan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dilakukan dengan kemampuan yang dimiliki. Robbins berpendapat bahwa yang dimaksud kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Untuk memperluas wawasan tentang kinerja, berikut pengertian kinerja menurut beberapa ahli:

1. Moehariono, Beliau mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu upaya dalam melakukan pencapaian tujuannya dengan legal, tak melakukan pelanggaran pada hukum, disesuaikan pada etika serta moral, dimana dilaksanakan dengan tanggung jawab masing-masing individu baik secara kualitatif dan kuantitatif.

2. Mc. Cormick & Tiffin, Kinerja merupakan waktu kerja yang meliputi jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja waktu yang digunakan dalam menjalankan tugasnya.
3. Mangkunegara, kinerja adalah seseorang yang telah menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik. Pada dasarnya, kinerja merupakan tindakan apa saja yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada seseorang. Dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya terdapat bagian tanggung jawab masing-masing dalam menjalankan kegiatan untuk tercapainya tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mampu secara optimal dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawan.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Di dalam setiap perusahaan, karyawan yang bekerja mempunyai kinerjanya yang berbeda-beda. Kinerja yang baik maupun buruk dipengaruhi pada faktor dari luar maupun dari dalam. Menurut Nimran dan Amirullah (2017) faktor internal dan eksternal yang memberikan pengaruh kinerja karyawan dapat dilihat yakni:

Tabel 2.1 Faktor internal dan faktor eksternal

No.	Kinerja	Faktor Internal	Faktor eksternal
1.	Kinerja baik	Kemauan tinggi dan kerja keras	Pekerjaan yang mudah, rekan kerja yang saling membantu, dan adanya pemimpin yang baik.
2.	Kinerja buruk	Kemauan rendah, upaya dalam usaha terbatas	Pekerjaan sulit, rekan kerja tidak produktif atau terlihat acuh, dan pimpinan yang tidak simpatik.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Gibson (2014) mengemukakan kinerja dipengaruhi oleh:

1. Faktor Individu. Faktor individu merupakan faktor yang ada pada diri seseorang. Faktor individu ini terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik. Gibson berpendapat kemampuan merupakan sifat alamiah yang membolehkan seseorang untuk melakukan sesuatu (mental/fisik). Sedangkan keterampilan merupakan kompetensi seseorang yang terkait dengan tugas atau pekerjaannya.
 - b. Latar belakang. Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Disini berarti jika seorang individu berasal dari keluarga yang mempunyai sikap positif maka, sikap positif tersebut juga akan dilakukan di tempat kerja. Sikap positif ini seperti disiplin, mempunyai rasa tanggung jawab, rajin, dan jujur. Sedangkan latar belakang dari pengalaman yaitu seorang individu yang mempunyai pengalaman kerja tentunya sudah paham serta mempunyai keterampilan bagaimana bekerja yang baik dan akan melaksanakan tugas semakin baik pula.
 - c. Demografis. Karakteristik demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin. (Sriwahyuni et al., 2021)
2. Faktor Psikologis, Faktor psikologis meliputi lima sub faktor, yaitu:
 - a. Persepsi, adalah proses yang dilakukan seseorang untuk memahami lingkungan yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran.
 - b. Sikap (*attitude*). Sikap merupakan reaksi atau respon dari seseorang terhadap objek.
 - c. Kepribadian. Kepribadian dari diri seseorang akan mempengaruhi kinerja. Individu yang memiliki kepribadian baik akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.
 - d. Pembelajaran, adalah pembelajaran yang dilakukan untuk memberikan pengetahuan.
 - e. Motivasi, adalah dorongan yang diberikan kepada seseorang untuk mencapai tujuan.

3. Faktor Organisasi Faktor organisasi meliputi:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghormatan
 - d. Komposisi
 - e. Desain pekerjaan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Tindakan ataupun pelaksanaan tugas yang sudah dilakukan serta dilakukan penyelesaian pada individu di dalam jangka waktunya yang bisa dilakukan pengukuran. Ada beragam faktor yang jadi dimensi serta indikatornya kinerjanya karyawan menurut Robbins (2016:260) yaitu:

1. Kuantitas, yakni seberapa banyak hasil kinerjanya yang disesuaikan pada waktunya kerja yang telah ada. Kuantitas mencakup total unit, jumlah siklus aktivitas yang dilakukan penyelesaian.
2. Kualitas, adalah standar yang menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan. Kualitas kerja meliputi kemampuan, mempunyai keterampilan serta kecakapan dalam bekerja.
3. Efektivitas, yaitu tahap pemanfaatan sumber daya organisasinya (tenaganya, uangnya, teknologinya, dan bahan bakunya) yang dioptimalkan seorang karyawan atas tujuan meningkatkan hasil pada tiap unitnya di dalam pemakaian sumber dayanya.
4. Kemandirian, adalah skill yang dimiliki karyawan guna menyelesaikan pekerjaan. Kemandirian ini meliputi memiliki prinsip di dalam kinerjanya serta bisa bertanggung jawab dalam penyelesaian tugas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan rangkuman dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengawasan, dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2.2 penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Mohammad Ato'illah (2014)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan Di kecamatan lumajang kabupaten lumajang	Variabel independen: pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi variabel dependen: kinerja pegawai kelurahan	Regresi linear berganda	variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di
2.	Dony Suhariyanto (2018)	Gaya Kepemimpinan Dalam Pengawasan Kerja Internal Kpk terhadap Kedisiplinan Kerja Dan Workplace Well-Being Pegawai	Variabel independen: Gaya Kepemimpinan Dalam Pengawasan Kerja. Variabel dependen: Kedisiplinan Kerja	Regresi linear berganda	gaya kepemimpinan yang otoriter yang kemudian berdampak negatif bagi lingkungan kerja sehingga dapat menurunkan kinerja para pegawai.
3.	Goverd Adler Clinton Rompas (2018)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja karyawan	Variabel independen: Motivasi, Disiplin Kerja Dan Pengawasan Variabel dependen: Kinerja karyawan	Regresi linear berganda	Hasil penelitian ini, yaitu pengetahuan mempengaruhi kinerja karyawan secara dominan, dengan taraf signifikansi kurang dari 5% dengan nilai t sebesar 4,903 serta nilai koefisien determinasi parsialnya.
4.	Putu Darmawan Putra (2019)	Analisis Pengawasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Variabel independen: Pengawasan dan Disiplin Kerja	Metode analisis data menggunakan SPSS	hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel pengawasan tidak berpengaruh

		Karyawan CV Tiga Putra	Variabel dependen: Kinerja Karyawan	dengan uji statistik	signifikan terhadap kinerja. variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja..
5.	Amy Nurhuda (2019)	Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan bontonompo kabupaten gowa	Variabel independen: Pengawasan Variabel dependen: Kinerja Pegawai	teknik analisis regresi linear sederhana	besar pengaruh variabel independen atau pengawasan (X) terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Bontonompo dari hasil output tersebut berada pada tingkat baik
6.	Selfi Ariesni (2021)	Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rangkayo Basa Hotel Padang	Variabel independen: Disiplin Kerja Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Teknik analisis regresi linear sederhana dan koefisien determinan	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja di kategori baik kinerja karyawan di kategori tinggi. disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja
7.	Ita Sriwahyuni (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan rumah sakit anwar medika.	Variabel independen: gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, lingkungan kerja Variabel dependen: motivasi dan kinerja karyawan	Structural Equation Modelling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Fitrotul Imama (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja Terhadap	Variabel independen: Gaya kepemimpinan, pengawasan,	uji asumsi klasik, regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan,

		kinerja pegawai pada dinas perhubungan Kabupaten minahasa tenggara	dan disiplin kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai		dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara bersamaan; pengawasan dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja secara parsial, sedangkan gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan..
9.	Nuning Nurna Dewi (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Variabel independen: gaya kepemimpinan transformasional dan Disiplin kerja Variabel dependen: kinerja pegawai	analisis jalur (path analysis)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
10.	Alamsyah, reza (2022)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian rubber production pt. Selamat sempana perkasa	Variabel independen: gaya kepemimpinan transformasional, pengawasan dan disiplin kerja Variabel dependen: kinerja karyawan	analisis data, uji instrumen, uji asumsi klasik, uji t dengan SPSS v25	hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

Sumber : Penelitian Terdahulu Tahun 2014-2022

2.3 Kerangka Pemikiran

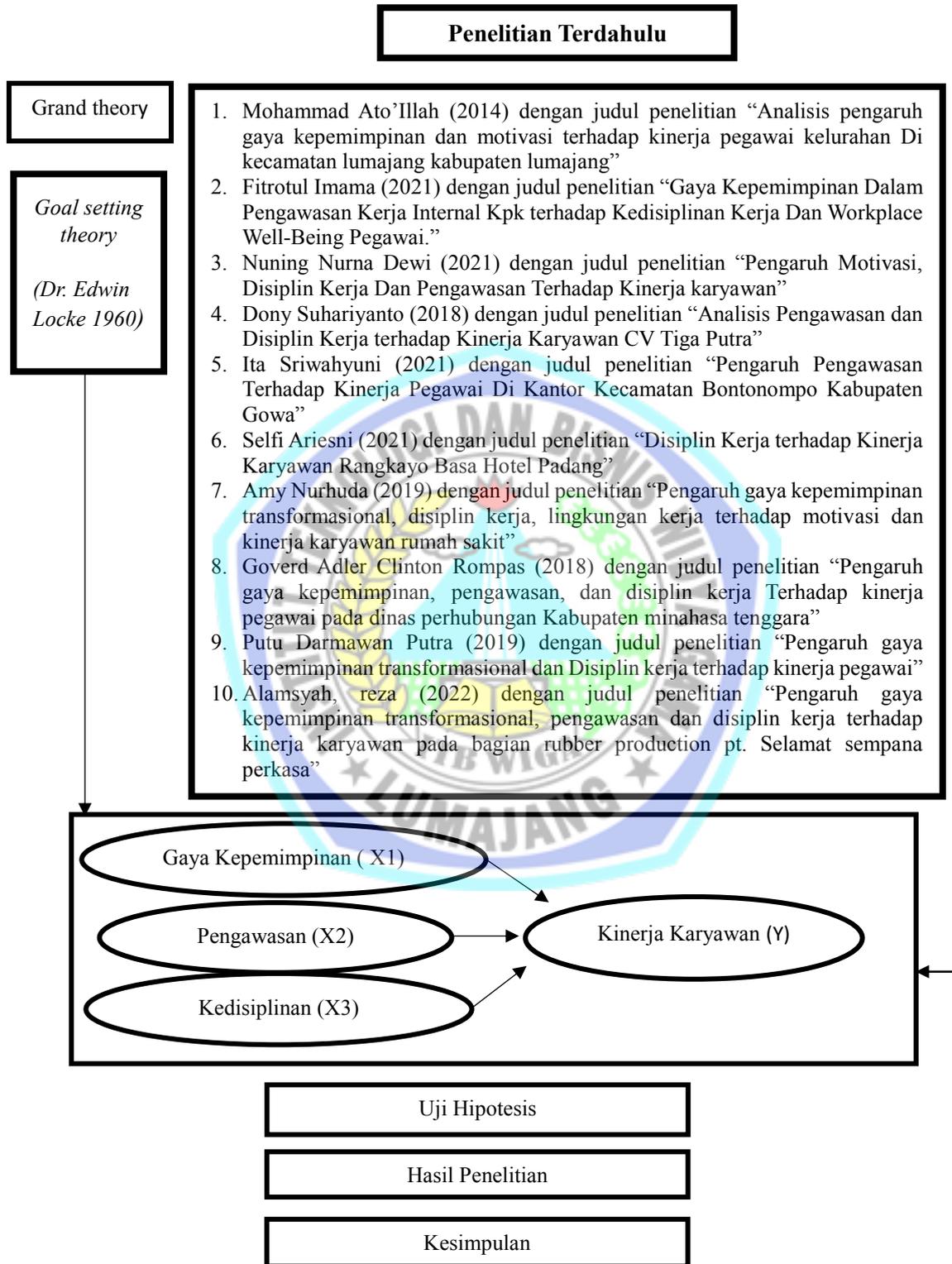
2.3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran (1992) dalam (Sugiyono, 2019) merupakan kerangka konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka yang baik akan menjelaskan secara teoritis antara variabel yang akan diteliti. Secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran ini biasanya dibuat dalam bentuk gambar atau bagan yang kemudian disusun hingga bagan satu dengan bagian lainnya saling terhubung. Maka dari itu, kerangka pemikiran ini secara umum dapat dikatakan sebagai sebuah alur untuk menyelesaikan suatu karya tulis atau penelitian.

Berdasarkan dari judul penelitian diatas, teori-teori yang digunakan dan variabel independen adalah gaya kepemimpinan transformasional, pengawasan, dan kedisiplinan kerja, sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel dependen. Dalam memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

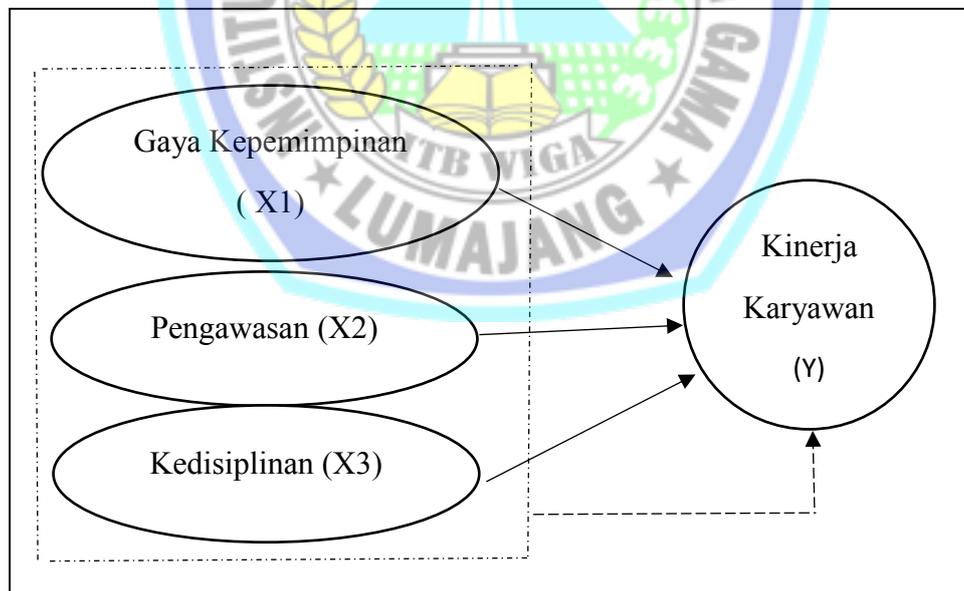


Sumber : *Grand Theory* dan Penelitian Terdahulu

2.3.2. Kerangka Konseptual

Menurut (Bahri, 2018) kerangka konseptual merupakan model konseptual variabel-variabel penelitian tentang bagaimana teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila penelitian berkenan dengan dua variabel atau lebih. Penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri.

Penelitian ini berfokus pada fakta bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan, dan kedisiplinan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan membahas bagaimana gaya kepemimpinan, pengawasan, dan kedisiplinan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini akan ditunjukkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Sumber : Indra Kharis (2015), Goverd Adler Clinton Rompas (2018), Putu Darmawan Putra (2019)

Keterangan:

Uji Parsial _____

Uji Simultan -----

Berdasarkan satu indikator, maka bentuk kerangka konseptualnya akan berbentuk kotak dan jika variabel tersebut memiliki banyak indikator, maka bentuk kerangka konseptualnya akan berbentuk elips atau melingkar (Ferdinand, 2014)

Untuk paradigma penelitian ini terdapat tiga variabel bebas dan satu variabel terikat yang masing-masing mempengaruhi variabel terikat. Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
- b. Pengawasan (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
- c. Kedisiplinan (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
- d. Gaya Kepemimpinan, pengawasan, kedisiplinan (X_1, X_2, X_3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hubungan tersebut diperkirakan berdasarkan jaringan asosiasi yang ditetapkan dalam kerangka teoritis yang dirumuskan untuk studi penelitian. Dengan menguji hipotesis, perkiraan hubungan akan divalidasi dan solusi akan ditemukan (Sekaran,2006: 135).

2.4.1 Hipotesis Pertama

Ranupandojo (2016:224) Gaya kepemimpinan transformasional yaitu perilaku yang dirancang untuk menyatukan tujuan individu atau kelompok dengan tujuan organisasi. Hakikat dari organisasi itu adalah manusia dan kerja sama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas- batas kebebasan seseorang dalam organisasi. Untuk itu Handoko (2013:5) mengatakan bahwa pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja dalam suatu organisasi adalah perlu. Karena sumber daya manusia merupakan unsur yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam melakukan tugas- tugas yang diberikan dan diselesaikan atas kemampuan, pengalaman serta intensitas dan waktu (Hasibuan, 2012: 94). Kinerja adalah sesuatu aktivitas yang diupayakan agar melakukan, menuntaskan tugas serta tanggung jawab dalam rangka memenuhi harapan serta tujuan yang sudah ditentukan (Supardi, 2014)

Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila Gaya kepemimpinan kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Berdasarkan definisi-definisi yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan faktor yang berperan dalam penentu pencapaian prestasi/tugas karena konsep kinerja mengacu pada hasil

pekerjaan individu baik dari segi kuantitas maupun kualitas salah satu faktor keberhasilan pencapaian tugas atau hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas berdasarkan atas target dan sasaran pada tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Dari penjelasan di atas maka penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan konveksi jersey infinity apparel

2.4.2 Hipotesis Kedua

Menurut Schermerhorn dalam Ernie dan Saefullah (2015: 317), mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2016: 303), menyatakan bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Pengawasan sangat penting untuk setiap pekerjaan dalam organisasi, karena melalui pengawasan bisa dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, seperti kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan pelaksanaan cara kerja, serta rintangan-rintangan yang dialami. Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran terhadap suatu kegiatan dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran atau standar yang

telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan agar sesuai dengan rencana, strategi keputusan dan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Definisi ini tidak hanya terpaku pada apa yang direncanakan, tetapi mencakup dan melingkupi tujuan organisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi sikap, cara, sistem, dan ruang lingkup pengawasan yang akan dilakukan oleh seorang manajer. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan–penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Dari penjelasan di atas maka penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan konveksi jersey infinity apparel

2.4.3 Hipotesis Ketiga

Disiplin kerja adalah sebuah perbuatan yang dilakukan oleh karyawan yang mana sesuai dengan peraturan tertulis maupun tidak tertulis dalam sebuah organisasi (Alhusaini et al., 2020; Cesilia et al., 2018; Darmawan, 2013). Kedisiplinan merupakan salah satu kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, dimana dengan disiplin kerja yang baik maka akan tumbuhnya kesadaran dalam diri karyawan untuk mengerjakan semua tugasnya dengan baik (Hasibuan, 2012; Rialmi, 2020). Ada beberapa indikator disiplin yaitu, ketepatan waktu datang ketempat kerja, ketepatan jam pulang ke rumah, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan,

tanggung jawab dalam mengerjakan tugas dan melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya (Mangkunegara & Octorend, 2015).

Kesimpulan bahwa semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka semakin bagus juga kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat dengan temuan sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Sugawara & Nikaido, 2014). Temuan lain juga menyatakan disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap perusahaan (Izzah & Ardiani, 2018; Kusmiyatun & Sonny, 2021; Rahmayanti et al., 2021). Jadi, disiplin kerja dan kinerja karyawan adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Disiplin yang baik akan menghasilkan sebuah kinerja karyawan yang baik juga yang tentunya akan mempengaruhi penghasilan suatu perusahaan.

Dari penjelasan di atas maka penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan konveksi jersey infinity apparel.

2.4.4 Hipotesis Keempat

Suatu model kepemimpinan yang bersifat positif memfokuskan kepada perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan fokus kepada dinamika interpersonal yang mampu meningkatkan kepercayaan diri yang dimiliki oleh bawahan dan menghasilkan hasil positif, di luar kepatuhan tugas, seperti memotivasi bawahan untuk melampaui ekspektasi yang ada, sebagai motivasi pengembangan diri ke arah yang positif, dan perilaku individu yang pro-sosial (Hannah, Sumanth, Lester, & Cavarretta, 2014).

Disiplin kerja memainkan merupakan hal yang penting yang harus dimiliki tenaga kerja di dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari. Seorang individu yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh pengawas. Mereka yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi tidak akan melakukan hal-hal lain yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dapat disimpulkan pula bahwa mereka yang disiplin kerjanya tinggi akan memiliki kinerja yang baik apabila dibandingkan dengan mereka yang malas, karena waktu kerja yang mereka gunakan untuk bekerja sesuai dengan target (Hersona & Sidharta, 2017).

Kinerja seorang tenaga kerja dinilai dari bagaimana ia menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, bagaimana ia mampu memenuhi tenggat waktu yang diberikan, bagaimana kompetensi yang ia miliki serta potensi yang mampu ia tunjukkan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Beberapa masalah yang sering timbul, yang berhubungan dengan inovasi yang buruk, produktivitas tenaga kerja yang rendah, ketidakmampuan dalam memenuhi target kinerja yang telah diberikan, jika dibiarkan terus menerus, tentunya akan mampu mempengaruhi kinerja secara keseluruhan (Iqbal et al., 2015). Bagaimana seorang pemimpin berupaya dalam memenuhi kebutuhan pengikut-pengikutnya, digambarkan melalui gaya kepemimpinan model transformasional.

H₄: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengawasan dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan konveksi jersey infinity apparel.