

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin kerja.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik dapat memudahkan terwujudnya tujuan dari suatu perusahaan, karyawan dan masyarakat sesuai dengan apa yang direncanakan atau diinginkan. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan dengan baik.

Pengertian manajemen menurut Thomas Sumarsan (2013:2) manajemen merupakan seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja.

Sedangkan pengertian lain manajemen menurut George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Selain itu Mary Parker Follet dalam Ernie & Kurniawan (2017:5) mendefinisikan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.

Berdasarkan pengertian manajemen menurut Thomas Sumarsan, George R. Terry dalam Afifudin, serta Mary Parker Follet dalam Emi & Kurniawan di atas penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses untuk melakukan suatu aktifitas yang terdiri dari tindakan-tindakan yang berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan dan memelihara sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran yang telah dituju oleh perusahaan atau organisasi sehingga selesai secara efisien dan efektif serta mendapatkan hasil sesuai dengan yang diinginkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua unsur utama yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi baik publik maupun swasta dan baik *profit-oriented* dan *non profit-oriented*, sumber daya manusia adalah salah satu hal yang paling penting dan sangat menentukan dalam tercapainya tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan dibandingkan faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sering juga disebut manajemen personalia.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2014:6) mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang bertujuan untuk memasok

suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat dan berupa sebuah pengakuan tentang betapa pentingnya tenaga kerja sebagai pemberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

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

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

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

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan suatu perusahaan atau organisasi karena tanpa adanya disiplin yang baik maka sulit untuk terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7), meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Seorang

pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, inovator dalam organisasinya untuk menentukan sasaran yang akan dicapai. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan yang akan dicapai.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia, dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:5) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Sedangkan Robbins dalam Harbani Pasolong (2013:4) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Kemudian pengertian kepemimpinan menurut Keating dalam Harbani Pasolong (2013:4) bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli tentang kepemimpinan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara, teknik atau gaya yang

digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahan dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organiisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2013:22) sebagai berikut:

- a. Menciptakan visi dan rasa komunitas
- b. Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya
- c. Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berbeda
- d. Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog
- e. Membantu menggunakan pengaruh mereka
- f. Memfasilitasi
- g. Memberi semangat pada yang lain
- h. Menopang tim
- i. Bertindak sebagai model

2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin

ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa :

“Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.”

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky Basna (2016:320) menyatakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Kartini Kartono (2013:34) menyatakan sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.1.3.4 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins dalam Bryan Johannes Tampi (2014:6) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan :

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan organisasi/perusahaan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara yang baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran/tujuan kelompok.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya); bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah orang-orang. Hal ini peduli dengan emosi, nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang. Hal ini termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh. Berikut beberapa pengertian kepemimpinan transformasional menurut para ahli, diantaranya :

Menurut Bryman dalam Petter G. Northouse (2013:175) kepemimpinan transformasional adalah sebagian dari paradigma kepemimpinan baru, yang lebih memberi perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka.

Menurut Luthan dan Robbins dalam Setiawan dan Muhith (2013:24) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Menurut Bass dalam Yukl (2013:313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah :

“Suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.”

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi serta adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin.

2.1.4.2 Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Eka Prihatin dalam Sudaryono (2014:208), terdapat 7 prinsip dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Simplifikasi

Keberhasilan diawali dengan visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama.

2. Motivasi

Kemampuan untuk komitmen dari tiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan, dia bisa memotivasi dan memberi energi para pengikutnya.

3. Fasilitasi

Untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok/individu.

4. Inovasi

Kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bila mana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.

5. Mobilitas

Pengeralahan sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperlakukan setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Yukl (2013:317) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Dimensi *Idealized influence*

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- a. Rasa hormat dari karyawan
- b Kepercayaan
- c. Dapat menjadi panutan

2. Dimensi *Inspirational motivation*

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- a. Motivator
- b. Penetapan tujuan

3. Dimensi *Intellectual stimulation*

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- a. Ide kreatif
- b. *Problem solver*

4. Dimensi *Individualized consideration*

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- a. Pengembangan karir
- b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik
- c. Hubungan dengan bawahan

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi di dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terikat,

seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi.

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Permasalahan mengenai kompensasi merupakan hal yang cukup rumit sehingga setiap perusahaan seharusnya memiliki cara sendiri untuk menetapkan kompensasi yang sesuai. Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi adalah sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2016:117) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Leon C. Megginson dalam Mangkunegara (2013:83) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding.

Menurut Handoko dalam Septawan (2014:5) kompensasi adalah :

“Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dengan mengacu pada pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah balas jasa atas apa yang telah dilakukan, dikerjakan, dan disumbangkan kontribusinya. Baik itu tenaga, pikiran, ide, dan kemampuan dalam mencapai keinginan perusahaan serta dalam pembagiannya harus dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding.

2.1.5.2 Asas-asas Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Suwanto, dkk (2013:220) asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi:

a. Asas keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.

b. Asas kelayakan dan kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Besar/kecilnya tingkat kompensasi bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, dan hal ini harus mendapat perhatian khusus supaya prinsip pengupahan bisa adil dan

layak. Pemberian kompensasi disebabkan oleh berbagai faktor, menurut Leon C. Megginson dalam Mangkunegara (2013:84), ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu, faktor pemerintah, penawaran bersama, standard dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar. Berikut faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi dan penjelasannya :

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan pemberian kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini dilakukan karena kebutuhan dasar yang dikeluarkan oleh pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian

menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai atau karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kompensasi di luar batas kemampuan perusahaan.

2.1.5.4 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan pemberian kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal sebuah perusahaan atau organisasi. Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif, jika program kompensasi yang ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah di dapatkan.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih muda memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turn over terlalu kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan adanya program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsetrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi yang di terapkan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Handoko dalam Septawan (2014:56), dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung (Direct compensation)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus.

Indikator dari kompensasi langsung terdiri dari :

- a. Kesesuaian gaji dengan jabatan
- b. Kesesuaian gaji dengan standar
- c. Azas keadilan
- d. Azas kesesuaian
- e. Azas prestasi
- f. Kesesuaian bonus yang diterima

2. Kompensasi tidak langsung (Indirect compensation)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator dari kompensasi tidak langsung terdiri dari :

- a. Pembayaran untuk cuti
- b. Pembayaran asuransi
- c. Pelayanan rekreasi
- d. Pelayanan terhadap fasilitas perusahaan

Sedangkan menurut Leon C. Megginson yang dikutip Mangkunegara (2013:85) dimensi dan indikator kompensasi sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan) :

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, dan pensiun.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, dan pengakuan karya.

2.1.6 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bagian dari fungsi operasional MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan atau instansi mencapai hasil yang optimal.

2.1.6.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin lebih banyak bersumber dari diri sendiri, yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan. Karena ia berasal dari kesadaran diri yang mendalam maka pembinaan disiplin adalah pembinaan sikap untuk tetap mematuhi segala ketentuan yang

berlaku dalam perusahaan. Berikut ini adalah pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai dalam Sinambela (2016:355) :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:193) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Dari definisi di atas peneliti berargumen bahwa disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang karyawan dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2.1.6.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Ada dua bentuk disiplin kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap

peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu system yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.6.3 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi pelanggaran disiplin kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:131) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

1. Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakconsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

2.1.6.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa

mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

pengawasan, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lainnya. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan ataupun di luar lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Menurut Veithzal Rivai (2013:599), dimensi dan indikator disiplin kerja meliputi:

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu
 - a. Jam masuk kerja
 - b. Jam istirahat
 - c. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
 - a. Cara berpakaian
 - b. Tingkah laku bekerja
 - c. Kepatuhan bekerja
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - a. Tanggung jawab kerja
 - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya
 - a. Norma yang berlaku

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam penelitian dapat membantu penulis untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel independent dan variabel dependent yang memiliki kesamaan dalam penelitian. Dalam bagan ini, terdapat judul dan objek penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya, yang memiliki kesamaan model penelitian dengan penelitian ini.

Berikut beberapa penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1 hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai sumber dalam penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Adik Suciono (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 4, No 2, 2016, hal 22-42	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Persamaan variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Coca Cola Amatil Indonesia sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung.
2.	Sita Aulia Permata dan Ni Wayan Mujiati (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja pada PT. Widodo Praja Perkasa Ponorogo E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 5, 2017: 2280-2307	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X ₁) dan Lingkungan Kerja (X ₂) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y)	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X ₁) terhadap Disiplin Kerja (Y)	Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Widodo Praja Perkasa Ponorogo sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Lingkungan Kerja (X ₂) pada penelitian penulis
3.	Jublina Oktora dan Mohamad Rizan (2013) Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Sanjayatama Lestari Jurnal SPREAD, Volume 6 No. 2, Oktober 2013, hal 27	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X ₁) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X ₁) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Sanjayatama Lestari sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi Kerja (X ₁) pada penelitian penulis

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<p>Renggani Nur'aini dan Wika Harisa Putri (2014)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Perusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewah Yogyakarta</p> <p>Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol. 5, No 1, Juni 2014, 99 – 110</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Motivasi (X_3) dan Kepemimpinan Transformasional (X_4) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kompensasi (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_4) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu Perusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewah Yogyakarta sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Kepuasan Kerja (X_2) dan Motivasi (X_3) pada penelitian penulis</p>
5.	<p>Bungawati dan Syafaruddin (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja PD.Wonoagung Sejahtera Gresik</p> <p>Jurnal Competitiveness Vol. 10, No 2, Juli-Desember 2016, ISSN: 1978-3035</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PD.Wonoagung Sejahtera Gresik sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi (X_2) pada penelitian penulis</p>
6.	<p>Rommy Beno Rumondor, Altje Tumbel dan Janjte L. Sepang (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Arief Nirwana Utama Kalimantan</p> <p>Jurnal EMBA, Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal. 254-264</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Arief Nirwana Utama Kalimantan sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi (X_2) pada penelitian penulis</p>

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	<p>Wahyu Budi Priyanto (2016)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bo Kyung Pasuruan</p> <p>Ekonomika-Bisnis Vol 07, No. 02 Bulan Juli Tahun 2016 Hal 105-114</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Bo Kyung Pasuruan sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung</p>
8.	<p>Adi Lukmanto, Lilik Kustiani dan Endi Sarwoko (2014)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang</p> <p>Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen Vol 2, No. 1, April 2014</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung</p>
9.	<p>Andhi Bharata (2016)</p> <p><i>Relationship of Compensation and Motivation to Work Discipline (Case Study in Palm Oil Company in Gunung Mas Regency, Central Kalimantan Province)</i></p> <p><i>International Journal of Science</i> Vol 17, No. 1 (2016)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) dan Motivasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kompensasi (X_1) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu <i>Palm Oil Company in Gunung Mas Regency, Central Kalimantan Province</i> sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi (X_2) pada penelitian penulis</p>

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	<p>Frengki, Aida Vitayala Hubies dan M. Joko Afandi (2017)</p> <p><i>The Influence of Incentive towards their Motivation and Discipline at PT. Cobra Direct Sale Indonesia</i></p> <p><i>Journal of Global Economics, Management and Business Research</i> Vol. 4, No. 4, 122-128 2017</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y₁) dan Disiplin Kerja Karyawan (Y₂)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kompensasi (X) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y₂)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Cobra Direct Sale Indonesia sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi (Y₁)</p>
11.	<p>Suharno Pawirosumarto (2016)</p> <p><i>Influence of Transformational Leadership on Work Discipline (Study at PT. Kiyokuni Indonesia)</i></p> <p><i>International Journal of Law and Management</i></p> <p>Volume 6, Issue 5 Ver. III (sep-oct 2016)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin (Y)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Kiyokuni Indonesia sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung.</p>
12.	<p>Bayu Permadi, I. B. Ag. Dharmanegara dan Ni Wayan Sitiari (2018)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Motivation Against Work Discipline and Performance at PT. Dada Indonesia</i></p> <p><i>International Journal of Innovation, Management and Technology</i>, Vol 5, No. 1, October 2015, Hal 46-57</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Motivasi (X₂) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y₁) dan Kinerja (Y₂). Serta variabel Disiplin Kerja (Y₁) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y₂)</p>	<p>Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y₁)</p>	<p>Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Dada Indonesia sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi (X₂) dan Kinerja (Y₂)</p>

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	Endang Setyaningdyah, Umar Nimran dan Armanu Thoyib (2013) <i>The Effect of Organisational Commitment and Transformational Leadership on Work Discipline (Study at PT. Amri Margatama Capital Indonesia)</i> <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Volume 5, No. 2 August 2013</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y)	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y)	Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Amri Margatama Capital Indonesia sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Komitmen Organisasi (X_1)
14.	Zaldi Akmal, A. Rahman Lubis dan Mukhlis Yunus (2013) Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja pada PT. Inkud Agritama Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Unsyiah Kuala Vol. 1, No. 2, September 2013	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y_1) dan Disiplin Kerja (Y_2)	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kompensasi (X_1) terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Y_2)	Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Inkud Agritama sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung. Serta tidak adanya variabel Motivasi (Y_1)
15.	Hafidulloh, Budiyanto dan Suhermin (2017) <i>Effect of Transformational Leadership and Incentive Giving of Work Discipline PT. Aqua Tirta Investama</i> The International Journal of Business and Management Vol 5, Issue 7, July 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Pemberian Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y_1)	Persamaan Variabel yang diteliti, yakni variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Disiplin Kerja (Y_1)	Perbedaannya terletak pada Objek penelitian yang digunakan peneliti, yaitu PT. Aqua Tirta Investama sementara penulis PT. Borsya Cipta Communica Bandung.

Sumber : Data Diolah Penulis

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas menjelaskan bahwa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh 15 peneliti menandakan adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan yang memang memiliki berpengaruh positif dan signifikan sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dan rujukan bagi penelitian yang dilakukan saat ini namun dengan objek yang berbeda yakni pada PT. Borsya Cipta Communica Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pencapaian tujuan tersebut tentunya suatu perusahaan harus dijalankan dengan baik. Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan terciptanya kepemimpinan yang baik serta pemberian kompensasi yang adil dan sesuai, maka akan berguna untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Disiplin kerja erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi yang dipimpin. Untuk mengubah budaya disiplin kerja karyawan memang tidak mudah, butuh kesungguhan, ketekunan, dan yang penting adalah keteladanan atau panutan pemimpin. Biasanya pemimpin akan menjadi contoh teladan bagi karyawan. Apa yang dilakukan seorang pemimpin kadang-kadang

diikuti oleh bawahan, oleh karena itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat dari seorang pemimpin karena memiliki pengaruh pada tingkat disiplin pegawai.

Adik Suciono (2016) menyatakan bahwa hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap disiplin kerja karyawan, variabel kepemimpinan adalah variabel penting dalam mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Penelitian Bungawati dan Syafaruddin (2016) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan nyata (signifikan) terhadap disiplin kerja karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai di terapkan dalam suatu perusahaan, maka diharapkan disiplin kerja karyawan baik pula, sedangkan jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak baik maka dapat berdampak pada disiplin kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Kompensasi adalah bentuk perhatian kepada pegawai dalam mensejahterakan dan memotivasi pegawainya. Dengan kompensasi yang adil dan layak, diharapkan disiplin kerja karyawan akan meningkat. Kompensasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan dengan pemberian kompensasi yang adil oleh perusahaan (Dessler, 2015). Apabila kompensasi dikelola dengan benar akan membantu perusahaan mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara serta mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Renggani dan Wika (2014) memperoleh

hasil bahwasanya Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja Karyawan.

Adapula penelitian yang dilakukan oleh Hafidulloh, Budiyanto dan Suhermin (2017) juga menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi merupakan hal yang dapat mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan. Semakin baik kepemimpinan dan kompensasi yang ada di perusahaan menyebabkan disiplin kerja karyawan yang baik pula. Dengan adanya Kepemimpinan Transformasional menjadi kunci dalam pengembangan organisasi dan menjadi faktor dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen.

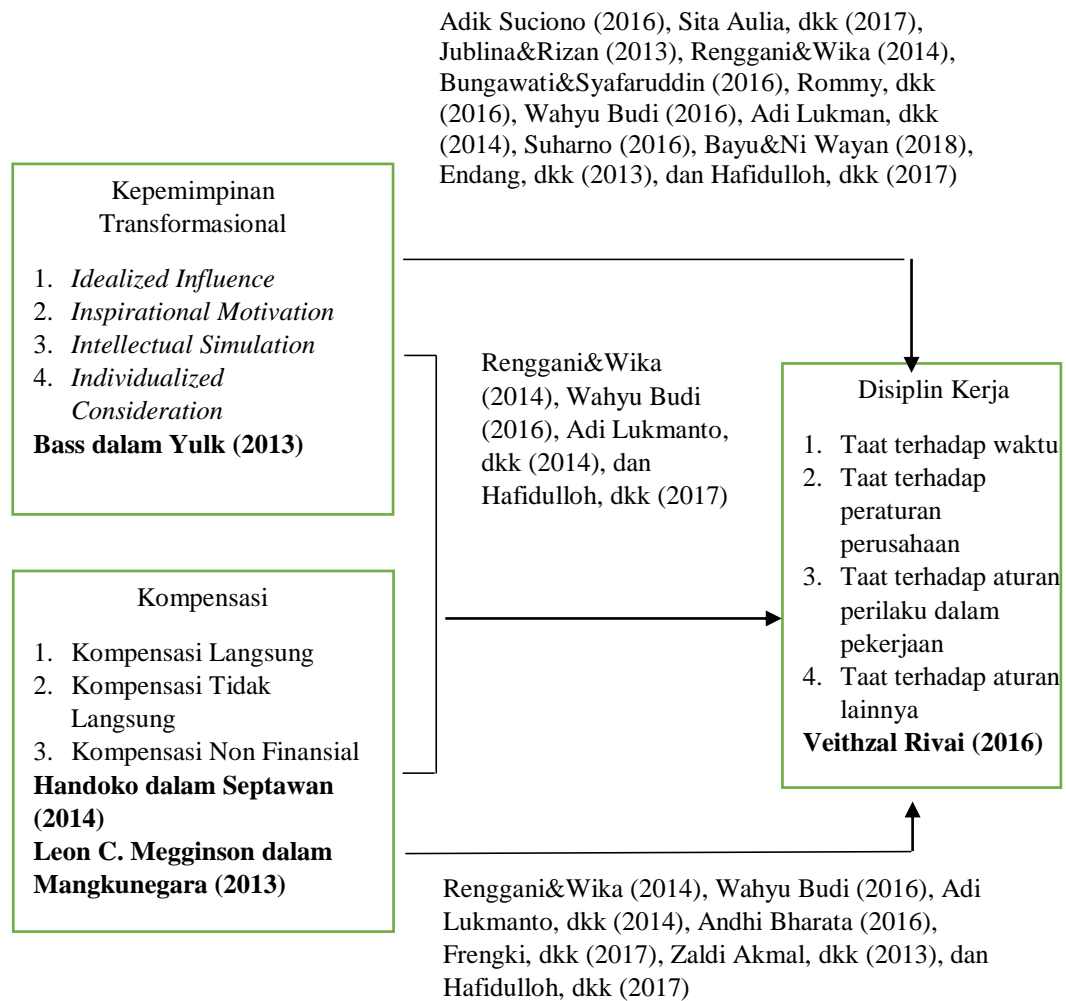
Kompensasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan, dengan cara pemberian kompensasi yang adil oleh perusahaan (Dessler, 2015). Apabila kompensasi dikelola dengan cara yang baik dan benar maka akan membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara serta mempertahankan tenaga kerja yang lebih produktif.

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Adi Lukmanto, Lilik Kustiani dan Endi Sarwoko (2014) serta Hafidulloh, Budiyanto dan Suhermin (2017) yang memperoleh hasil bahwasanya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja

Karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Sebagaimana kerangka penelitian yang telah dijelaskan diatas maka penulis dapat menggambarkan paradigma penelitian mengenai hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Gambar 2.1 sebagai berikut



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya dan mengacu kepada kerangka pemikiran yang diajukan, maka hipotesis yang penulis buat adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan :

Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Karyawan secara simultan.

2. Hipotesis Parsial

- 1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Karyawan.
- 2) Kompensasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Karyawan.