

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

Dalam analisis teoritis ini, penulis menyajikan teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi. Masalah yang dimaksud telah diuraikan sebelumnya, yaitu masalah yang terkait dengan pengawasan dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja karyawan..

2.1.1 Teori Keseimbangan

John Adam menciptakan teori ini, percaya bahwa manusia pada dasarnya lebih suka perlakuan yang adil dan seimbang. Ini terkait dengan kepuasan hubungan ketika berbicara tentang distribusi sumber daya yang adil atau tidak adil dalam hubungan antar pribadi. Dengan kata lain, teori keseimbangan berfokus pada rasio input-output dalam organisasi. Kita ingin merasa bahwa ketika kita melakukan pengorbanan, kita diperlakukan secara adil, dan organisasi memberikan imbalan yang sebanding dengan pengorbanan kita. Input adalah semua nilai yang diterima oleh karyawan yang berkontribusi pada pelaksanaan pekerjaan, seperti pendidikan, keterampilan, usaha, dan jumlah jam kerja. Hasil mencakup semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan, seperti upah, tunjangan tambahan, status, simbol, pengakuan, kesempatan untuk mencapai prestasi, dan kesempatan untuk bereksperimen. Keadilan perusahaan berdampak pada karyawan. Jika pengawasan perusahaan diterapkan secara efektif, disiplin kerja karyawan juga akan meningkat. Jika karyawan merasa puas dengan hasil yang dihasilkan perusahaan, mereka juga akan lebih disiplin. Jika ada perbandingan di atas, pegawai akan merasa puas. Jika ada ketidakseimbangan (inequity) dalam perlakuan, ada dua kemungkinan. Pertama, ada ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang berfungsi sebagai perbandingan.

2.1.2 Pengawasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan kerja adalah proses teratur untuk menetapkan standar kinerja sesuai dengan rencana (Harianto et al., 2020). Tujuannya adalah untuk membangun sistem umpan balik informasi untuk mengetahui apakah ada penyimpangan atau tidak. Selain itu, pengawan kerja juga berusaha untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa setiap tugas dilaksanakan dengan efektif demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Syafiie (2019), pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses melacak kemajuan kegiatan untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pengawasan adalah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Peneliti menyimpulkan dari penjelasan di atas bahwa pengawasan kerja adalah suatu proses untuk memastikan bahwa tugas dilakukan sesuai dengan peraturan dan rencana yang telah ditetapkan oleh kantor, organisasi, atau perusahaan. Tujuan dari pengawasan ini adalah agar kegiatan tersebut berjalan dengan cara yang paling efisien.

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

- (1) pengawasan langsung (*direct control*) ;
- (2) pengawasan tidak langsung (*inderect control*).

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dimana pengawasan tersebut dilakukan pimpinan sendiri terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan atau dilakukan. Sedangkan untuk pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

- (1) inspeksi langsung ;
- (2) *on the spot observasi* (observasi ditempat) ;
- (3) *on the spot report* (laporan ditempat).

Jika seorang pimpinan melakukan pengawasan secara langsung, itu hampir tidak mungkin karena mereka pasti memiliki banyak tugas di luarnya. Pengawasan tidak langsung, di sisi lain, melibatkan pengawasan dari jarak jauh dengan menggunakan media perantara seperti laporan yang diberikan oleh para bawahan dalam bentuk laporan tertulis atau lisan..

2.1.2.2 Indikator Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengamatan yang dilakukan oleh pemimpin dari seluruh pekerjaan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang sudah ditetapkan (Ristyowati *et al.*, 2020). Adapun Indikator pengawasan kerja menurut Handoko (dalam Muhamad *et al.*, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Akurat Informasi yaitu tentang pelaksanaan keterangan harus akurat, data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang tidak ada atau baru.
2. Tepat waktu yakni informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan.
3. Obyektif dan menyeluruh yakni informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
4. Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan kenyataan yang ada pada organisasi.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Rosita (dalam Muhamad *et al.*, 2022) mendefinisikan kepuasan kerja, juga dikenal sebagai kepuasan kerja, sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan melihat pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah tanggapan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan semua yang mereka hadapi di tempat kerja mereka. Kepuasan kerja, menurut Rivai

(dalam Darma & Trianasari, 2021), adalah persepsi atau perasaan tentang apakah seseorang senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka. Selanjutnya, menurut Sutrisno (2019), kepuasan kerja adalah subjektif, dan setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilainya. Sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka cenderung dipengaruhi oleh perbedaan tingkat kepuasan kerja. Mereka yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaan mereka, sementara mereka yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah akan bersikap negatif. Teori Hasibuan (dalam Darma & Trianasari, 2021) yang menyatakan bahwa "...jika karyawan merasa puas dalam bekerja maka disiplin kerja karyawan meningkat" mendukung hal ini. Kepuasan kerja, menurut Melia (2020), adalah salah satu komponen penting untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan berusaha sekuat tenaga dan sepenuh hati untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat kepuasan yang dimiliki seseorang dengan pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan disebut kepuasan kerja.

Peneliti dapat mencapai kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan di mana seorang karyawan merasa baik atau tidak merasa baik tentang pekerjaannya karena perlakuan yang adil, perhatian atasan, penghargaan, dan faktor lainnya. Kepuasan kerja adalah seberapa puas seorang karyawan dengan pekerjaan mereka. Kesesuaian antara harapan seorang karyawan dan hasil yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka juga disebut kepuasan kerja.

2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (dalam Trinovela & Vera, 2021) indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan akan menghasilkan kepuasan kerja, prestasi kerja, dan tingkat kehadiran yang rendah. Hal ini bisa

dicapai apabila pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan itu sendiri

2. Gaji/Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil

3. Pengawasan

Seseorang pemimpin yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja..

4. Hubungan dengan rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.3.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Nitisemito (dalam Wildo, 2018) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.

Di samping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan beban kerja (karena telah terselesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih).

2. Kerusakan akan dapat dikurangi.

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3. Absensi dapat diperkecil.

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi di mana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil.

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan pegawai adalah salah satu ciri sumber daya manusia unggul yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Disiplin adalah bagian dari peraturan-peraturan dan ketentuanketentuan yang menjadi ukuran setiap individu melakukan kegiatan berdasarkan nilai-nilai dan norma sehingga tercipta suatu kondisi yang teratur dan kondusif. Beberapa aturan disiplin pegawai adalah mengikuti apel pagi, istirahat, dan pulang sesuai jadwal kerja, mengenakan pakaian dinas yang sesuai, dan selalu hadir di tempat kerja. Tujuan dari pendisiplinan ini adalah untuk mencapai visi dan misi. Tindakan yang tepat harus diambil untuk mempertahankan dan meningkatkan disiplin pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan.

Manajer dapat menggunakan istilah "disiplin" untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku dalam upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan mereka untuk mematuhi semua peraturan dan standar organisasi, menurut Supomo & Nurhayati (dalam Burhannudin et al., 2019). Menurut Agustini (2019), disiplin kerja didefinisikan sebagai keadaan di mana seorang karyawan berkomitmen untuk mengikuti aturan dan peraturan perusahaan untuk membantu mereka mencapai tujuan perusahaan. Disiplin, menurut Hasibuan (dalam Supomo & Nurhayati, 2019), didefinisikan sebagai kesadaran atau keinginan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan aturan sosial yang berlaku di perusahaan.

Peneliti dapat membuat kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku pegawai yang berperilaku dengan baik di tempat kerja mereka untuk mematuhi dan mematuhi tujuan organisasi atau instansi. Kesimpulan ini didasarkan pada pendapat ahli tentang definisi disiplin kerja.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja menurut Sinambela (dalam Karyono, 2021) adalah menciptakan dan mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisor dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan tidak tepat dapat menciptakan masalah – masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahannya.

Manfaat disiplin kerja menurut Hamali (dalam Karyono, 2021) yaitu :

- 1) Bagi organisasi : menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.
- 2) Bagi karyawan : akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (dalam Firda & Rinaldi, 2022) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

1. Besar atau kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi instansi. Bila pegawai menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir

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
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja
6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai
Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih

membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya

2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Agustini (dalam Jufrizen & Fadilla, 2021) Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
2. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.
3. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
4. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

2.2 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan Pengawasan dengan Disiplin Kerja

Studi oleh Hapsari et al., 2023; Loo, 2020; dan Akob et al., 2021 Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan adalah proses melihat dan melakukan seluruh kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana. Variabel pengawasan juga dapat mempengaruhi disiplin pegawai, yang menunjukkan bahwa pengawasan mempengaruhi disiplin pegawai.

2.2.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja

Studi seperti Jufrizen & Sitorus, 2021, Yanti & Trianasari, 2022, dan Setiyadi et al., 2020 Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Ini karena karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka, sementara karyawan yang memiliki tingkat kepuasan

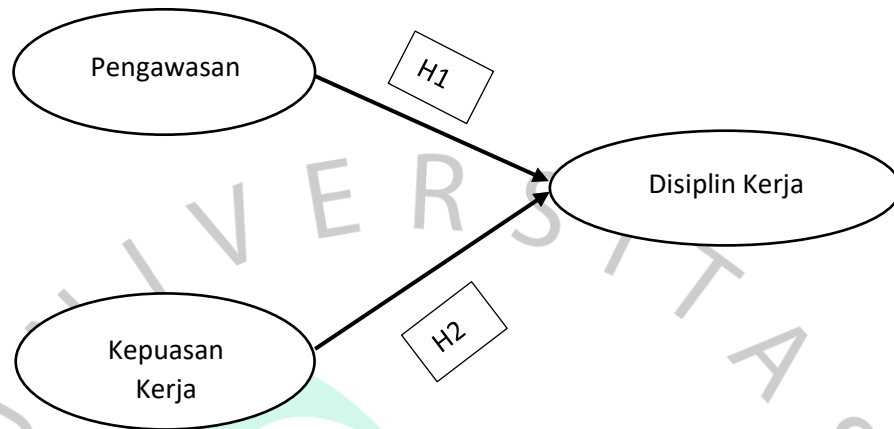
kerja yang rendah akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaan mereka. Teori ini didukung oleh teori yang diungkapkan oleh Hasibuan dalam Darma Pendidikan bahwa tingkat kepuasan kerja adalah faktor yang menentukan disiplin kerja.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran menurut (Sugiyono, 2019), merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan adanya deskripsi teori diatas yang mengacu pada kerangka berpikir menunjukkan adanya hubungan-hubungan variabel yang diteliti dan dianalisis secara sistematis. Kerangka pemikiran ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel pengawasan dan kepuasan kerja sebagai variabel independen (X) terhadap disiplin kerja sebagai variabel dependen (Y). Dalam kerangka pemikiran ini peneliti akan mencoba menjelaskan pokok permasalahan dan penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Hal itu tidak terlepas dari sumber daya manusia sebagai penggerak utama perusahaan. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan diperlukan adanya cara penanganan yang tepat supaya mereka bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin perusahaan. Berbagai permasalahan bisa terjadi karena pengawasan dari pemimpin perusahaan dan dari rasa kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Pengawasan dan kepuasan kerja dapat memengaruhi disiplin kerja pada perusahaan. Pengawasan yang tepat dapat membuat karyawan menjadi disiplin dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat mendukung kenyamanan karyawan sehingga rasa disiplin kerja juga akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan di atas, agar terdapat suatu pemahaman terhadap penelitian pengawasan dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja karyawan, maka peneliti memuat dalam bentuk model gambar kerangka berpikir seperti berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut (Sugiyono, 2019), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

2.4.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja

Effendi menyatakan bahwa "Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil" (dalam Loo, 2020). Menurut Syafiie (2019), pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin bahwa kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan rencana dan mengoreksi beberapa pemikiran yang tidak sesuai. Pengawasan sangat penting karena dapat mencegah penyimpangan dan mendorong disiplin karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh pengawasan. Ini sejalan dengan penelitian oleh (Afriani & Yapentra, 2019)

dan (Hapsari et al., 2023) yang menemukan bahwa pengawasan meningkatkan produktivitas karyawan..

H1 : Pengawasan Kerja berpengaruh terhadap Disiplin Kerja

2.4.2 Pengaruh Kepuasan Terhadap Disiplin Kerja

Menurut Herzberg (dalam Darma & Trianasari, 2021) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Dengan adanya dorongan intrinsik akan membuat karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya dan karyawan akan bekerja dengan semangat yang tinggi. Sedangkan dengan dorongan ekstrinsik, seperti gaji yang cukup, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja akan membuat karyawan bersemangat dalam bekerja. Adanya dorongan tersebut akan menciptakan kepuasan kerja dalam diri karyawan. Kepuasan kerja inilah yang mendorong karyawan untuk berperilaku disiplin dan diharapkan karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi. Disiplin kerja yang tinggi akan mendorong seseorang untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, meningkatkan efektifitas dan efisiensi serta kualitas dan kuantitas kerja.. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Darma & Trianasari, 2021), (Loo, 2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap disiplin kerja karyawan. **H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Disiplin Kerja**