

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGAWASAN  
KERJA TERHADAP DISIPLIN KARYAWAN PADA  
BANDAR PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI  
DAERAH UPT MEDAN UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S M)  
Program Studi Manajemen*



**OLEH :**

**NAMA : SYARIPUDDIN AL AMIN MUNTHE**

**NPM : 1505160085**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Pengesahan Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 03 Oktober 2019, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, memikir, memperhatikan dan seterusnya

**MEMUTUSKAN**

Nama : SYARIPUDDIN AL AMIN MUNTHE  
NPM : 1505160085  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH QAYA KEPIMPINAN DAN PENGAWASAN KERJA TERHADAP DISIPLIN KARYAWAN PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH UPT MEDAN UTARA

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Pengaji I

Pengaji II

(Dr. HAZMANAN KHAIR PASARIBU, S.E., MBA.)

(ERI YANTI NST, S.E., M.Ed.)

**UMSU**  
Pembimbing  
(ASRIZAL EFENDY NST, S.E., M.Si.)

Ketua

PANITIA UJIAN

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : SYARIPUDDIN AL AMIN MUNTHE  
N P M : 1505160085  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
PENGAWASAN KERJA TERHADAP DISIPLIN  
KARYAWAN PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN  
RETRIBUSI DAERAH UPT MEDAN UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, September 2019

Pembimbing Skripsi

ASREZAL EFENDY NST, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Universitas/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS  
Jenjang : Strata Satu (S-1)

Ketua Program Studi : JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si  
Dosen Pembimbing : ASRIZAL EFENDY NST, S.E., M.Si

Nama Lengkap : SYARIPUDDIN AL AMIN MUNTHE  
NPM : 1505160085  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Proposal : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGAWASAN KERJA TERHADAP DISIPLIN KARYAWAN PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH UPT MEDAN UTARA

TANGGAL	DESKRIPSI BIMBINGAN SKRIPSI	PARAF	KETERANGAN
18/ 09/ 2019	- Guer, abstrak, Bahan R. diperbaiki - tiguna dan ringkat penulisan - tidak termasuk dalam daftar bahan - Sistematis penulisan - teknik analisis data dan penulisan	✓	
24/ 09/ 2019	- abstrak diperbaiki - Sis. guel diperbaiki ditulis lagi - Penjabaran Lepidutan heterodisiplin - Hasil penelitian pl. analis dgn bahan	✓	
26/ 09/ 2019	- abstrak diperbaiki - Sistematik esai tabel 1 - Sistematik tabel 1	✓	
27/ 09/ 2019	ACC untuk 28/10/2019	✓	

Dosen Pembimbing

ASRIZAL EFENDY NST, S.E., M.Si

Medan, September 2019

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Syarifuddin Al. Araini Munthe.  
NPM : 1505160085  
Konsentrasi : MSDM  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merkayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.

Pembuat Pernyataan

ME TERAI  
TEMPEL  
DBEF9AHF01419719  
6000   


Syarifuddin Al Araini Munthe

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

**Syaripuddin Al-Amin Munthe. 1505160085. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengawasan Kerja Terhadap Disiplin Karyawan Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Upt Medan Utara**

Disiplin memiliki arti penting untuk mendorong para pegawai memenuhi tuntutan, dan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Dimana dalam meningkatkan disiplin dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja yang ada. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara, baik secara parsial maupun simultan. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan (questioner), studi dokumentasi dan wawancara (interview). Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah keseluruhan pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara - Medan yang berjumlah 79 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah 79 orang pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara. Tehnik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan terlebih dahulu dilakukan uji asumsi kasik kemudian dilanjutkan dengan uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Adapun hasil koefisien determinasi secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja mempengaruhi disiplin kerja sebesar 29,40% sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Kerja dan Disiplin Karyawan**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur hanya kepada Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya Skripsi ini. Penulis Skripsi adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata (S1) di Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Penulis menyadari bahwa Skripsi masih jauh dari kata sempurna dalam hal isi maupun pemakaian bahasa, sehingga penulis memohon kritikan yang membagun untuk penulisan selanjutnya.

Dengan pengetahuan dan pengalaman yang sangat terbatas akhirnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan Kerja terhadap Disiplin Karyawan Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.**

Berharap Skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca serta dapat menambah ilmu pengetahuan bagi penulis sendiri. Penulis mengucapkan terima kasi yang sebesar-besarnya pada pihak yang langsung maupun yang tidak langsung terkait dalam penyelesaian Skripsi ini. Berkat semua pihak yang telah memberi dukungan kepada penulis sehingga Proposal dapat terselesaikan.

Dalam penulisan Skripsi ini penulis banyak menerima bimbingan dan bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak yang telah membantu, antara lain :

1. Yang teristimewah kepada kedua orang tua tercinta Ayah Abdul Azis Munthe, Mama saya Sarollah Hasibuan, Abang Saya Agusman Munthe,

Satria Amansyah Munthe, Zulpan Anwar Munthe dan Keluarga Besar atas segenap kasih sayang, dukungan semangat, doa dan restunya yang penulis yakini tidak ada habisnya.

2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syariffudin, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizien, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Asrizal Efendy NST, SE,M.SI. selaku dosen pembimbing yang telah tulus, ikhlas dan berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan saran dan pengarahan kepada penulis demi selesainya Proposal ini.
8. Seluruh Staff pengajar dan pegawai pada Fakultas Ekonomi Manajemen dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Seluruh Staff Biro Fakultas Ekonomi Manajemen dn Bisnis Universita Muhammadiyah Sumatera Utara.

10. Kepada Pimpinan dan Karyawan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara yang telah berkenan memberikan izin serta data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Akhirnya penulis mengharapkan Skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa dan para pembaca sekalian, semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya kepada kita, dan semoga dapat bermanfaat bagi kita semua.

*Amin ya rabbal'Alamin...*

**Billahifisabilhaq, Fastabiqul Khairat.**

**Wassalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.**

Medan, Juni 2019

Penulis,

**SYARIFUDDIN AL AMIN MUNTHE**

## **DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	3
C. Batasan Masalah Dan Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5

### **BAB II LANDASAN TEORI**

A. Uraian Teoritis .....	6
1. Disiplin Kerja .....	6
a. Pengertian Disiplin Kerja .....	6
b. Manfaat Disiplin Kerja .....	8
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja ....	10
d. Indikator Disiplin Kerja .....	12
2. Gaya Kepemimpinan .....	15
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	15
b. Tipe-tipe dan Jenis Kepemimpinan .....	16

c. Teori Kepemimpinan.....	18
d. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan .....	25
e. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan ...	27
f. Indikator Gaya Kepemimpinan .....	28
3. Pengawasan .....	29
a. Pengertian Pengawasan .....	29
b. Manfaat Pengawasan .....	31
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan .....	31
d. Jenis-jenis Pengawasan .....	33
e. Proses Pengawasan .....	35
f. Indikator Pengawasan .....	38
B. Kerangka Konseptual .....	39
C. Hipotesis .....	41

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	42
B. Defenisi Operasional .....	42
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	43
D. Populasi dan Sampel .....	44
E. Teknik Pengumpulan Data .....	45
F. Teknik Analisis Data .....	47

### **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel III-1.	Indikator Disiplin Kerja .....	42
Tabel III-2.	Indikator Kepemimpinan .....	43
Tabel III-3.	Indikator Pengawasan .....	43
Tabel III-4	Rincian Waktu Kegiatan Penelitian .....	44
Tabel III-5.	Jumlah Seluruh Pegawai .....	44

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar II-1. Paradigma Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin .....	40
Gambar II-2. Paradigma Penelitian Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Disiplin .....	41
Gambar II-3. Paradigma Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan Kerja terhadap Disiplin .....	41

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain disiplin kerja pada pegawai sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Arti penting dari disiplin kerja yaitu dengan dipunyainya disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai sendiri. Sangat diperlukan kesadaran para pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi pegawai yang terendah. (Sutrisno, 2009, hal. 90)

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Begitu pula halnya dengan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara yang selalu menerapkan disiplin kerja kepada setiap pegawainya, namun dalam penerapan disiplin tersebut masih ditemui masalah seperti masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat hal ini terlihat pada

data yang diperoleh dari perusahaan bahwa keterlambatan pegawai untuk bulan Nopember 2018 sebesar 10,61%, kemudian masalah lain yaitu masih adanya beberapa pegawai yang melakukan kegiatan di luar pekerjaan seperti mengobrol atau berbicara dengan pegawai lain tetapi tidak berkaitan tentang pekerjaan, sementara pegawai tersebut sedang memiliki pekerjaan yang harus diselesaikan dengan segera. Masalah lain adalah pegawai yang selalu mengulur waktu saat menyelesaikan tugasnya

Tinggi rendahnya tingkat disiplin tiap pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktornya menurut Sutrisno (2009, hal. 94) adalah kepemimpinan dan pengawasan, dimana kepemimpinan dan pengawasan ini adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan.

Gaya Kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi disiplin pegawai, dimana peran seorang pemimpin dalam mengembangkan dan memberdayakan pegawainya sangatlah dibutuhkan untuk tujuan dari keberhasilan instansi dan sebaliknya jika peran pimpinan tidak maksimal dalam mengawasi disiplin pegawainya maka instansi akan sulit mencapai tujuan. Pemimpin juga harus mampu menggerakkan, berkomunikasi dan mengenal karakter pegawainya agar startegi yang direncanakan dapat berjalan sesuai harapan. Efektifnya seorang pemimpin dapat dilihat dari kualitas dan profesionalitas hingga mampu memotivasi pegawainya agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda. Kepemimpinan yang dianggap berhasil menurut Robbins (2011, hal. 73) apabila para bawahannya mempercayai kepemimpinannya hingga mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpinnya, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalah gunakan.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan adalah pimpinan masih kurang memperhatikan proses kerja pegawainya, dimana pimpinan kurang tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan maupun harapan dari bawahannya. Selain itu, pimpinan kurang bisa dalam mencari solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi.

Keterkaitan antara disiplin dengan pengawasan kerja dijelaskan oleh Siagian (2009, hal. 94) yang menyatakan “Salah satu faktor yang mempengaruhi penerapan pengawasan yaitu kedisiplinan kerja karyawan. Kedisiplinan merupakan suatu hal yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah peran manajer atau pimpinan dalam aktivitas pengawasannya secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak”.

Sedangkan masalah yang berkaitan dengan pengawasan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara yaitu belum sepenuhnya Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara melakukan pengawasaan yang efektif, di mana masih terdapat pegawai melakukan kegiatan lain pada jam kerja yang dapat mengganggu aktivitas pekerjaan seperti mengobrol sesama pegawai diluar permasalahan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis menganggap perlu melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan Kerja terhadap Disiplin Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan maka ditemukan identifikasi masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Masih ada pegawai yang tidak disiplin dalam menjalankan pekerjaannya, disebabkan kurangnya pengawasan yang dilakukan pimpinan.
2. Pemimpin kurang tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, maupun harapan dari bawahannya. Selain itu, pemimpin kurang bisa dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.
3. Belum sepenuhnya perusahaan melakukan pengawasan yang efektif terlihat masih adanya beberapa pegawai yang kurang memperhatikan disiplin kerja seperti jam masuk dan keluar kerja.

## **C. Batasan Masalah Dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penulis hanya membatasi pada masalah gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap disiplin kerja pada pegawai tetap Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.

### **2. Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara?
- 2) Apakah ada pengaruh pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara?
- 3) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah, yaitu:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.

### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun yang diharapkan dapat diambil manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Manfaat Praktis

Dapat memberikan masukan berguna untuk perusahaan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja

- 2) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya yang menyangkut gaya kepemimpinan, pengawasan kerja dan disiplin kerja.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Disiplin Kerja**

###### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tempat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuensi, maka predikat disiplin tersebut telah masuk ke dalam jiwa seseorang.

Kekurang disiplinan di dalam memanajemen suatu organisasi juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya organisasi itu sendiri. Dari sisi pegawai banyak yang melanggar disiplin. Menurut Sulistiyan & Rosidah (2009, hal. 290) menyatakan bahwa "disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Menurut Hasibuan (2013, hal. 193) menyatakan bahwa : "Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku".

Selanjutnya Rivai (2008, hal. 444) menyatakan Disiplin kerja adalah:

Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diterangkan bahwa tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan-aturan kerja atau dari harapan-harapan. Sedang keluhan-keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak-haknya telah dilanggar oleh organisasi.

Menurut Rivai (2008, hal. 444), disiplin kerja dibedakan atas:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilaku yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Penjelasan dari keempat perspektif yang menyangkut disiplin kerja tersebut adalah:

#### 1) Retributif

Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindakan secara tidak tepat.

#### 2) Korektif

Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada

sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggaran menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.

3) Hak-hak individual

Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak pegawai lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin.

4) Utilitarian

Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian pegawai dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian pegawai kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum

**b. Manfaat Disiplin Kerja**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2009, hal. 92) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan

perlengakapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhatian-hatian, senda gurau atau pencurian.

Menurut Sondang Siagian (2009, hal. 305) disiplin memiliki manfaat untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan, dan berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawaiakan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009, hal. 94-98) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Adapun penjelasan dari faktor-faktor di atas adalah:

#### 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

#### 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai 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.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor

yang mempengaruhi disiplin dalam organisasi, karena pimpinan dalam suatu organisasi masih menjadi panutan para pegawai

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, 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 pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

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

6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dan pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya.

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik. Namun rasa gelisah dan tidak tenteram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pimpinan setiap waktu.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, menurut Hasibuan (2011, hal. 213) diantaranya:

- 1) Ketaatan waktu
- 2) Ketaatan proses kerja
- 3) Ketaatan hasil kerja

Menurut Hasibuan (2013, hal. 194), indikator kedisiplinan seorang pegawai dalam suatu perusahaan adalah:

- 1) Tujuan dan kemampuan
- 2) Teladan pimpinan
- 3) Balas jasa
- 4) Keadilan
- 5) Pengawasan melekat (Waskat)
- 6) Sanksi hukuman
- 7) Ketegasan
- 8) Hubungan kemanusiaan

Berikut ini penjelasan faktor-faktor tersebut:

1). Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang dicapai harus jelas, dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa pekerjaan dibebankan kepada seseorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2). Teladan pimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan bagi bawahan. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

3). Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4). Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Manajer yang

cakap dalam kepemimpinannya selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5). Pengawasan melekat (Waskat)

Pengawasan melekat (Waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral dan gairah kerja dan kinerja bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

#### 6). Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner pegawai akan berkurang.

#### 7). Ketegasan

Pimpinan harus tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indisipliner, maka

sulit bagi dia untuk memelihara kedisiplinan bawahannya bahkan setiap indisipliner pegawai semakin banyak.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan.

Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Menurut Sutrisno (2009, hal. 231) menyatakan bahwa: “kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.”

Anoraga (2009, hal. 182) menyatakan : “Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan.”

Sedangkan menurut Ordway Tead dalam Kartono (2013, hal. 49) mengemukakan pengertian kepemimpinan adalah: ”kegiatan mempengaruhi

orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan.

### **b. Tipe-tipe dan Jenis Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun organisasi dan perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terabaikan dan pengarahan terhadap pegawai akan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada anggota atau pegawai.

Kelengkapan persyaratan kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pimpinan adalah berbeda satu sama lain. Juga pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh faktor-faktor antara lain, yakni seperti keterampilan, bakat, kemampuan, sifat dan karakter yang dimiliki.

Hasibuan (2011, hal. 125) menyatakan gaya kepemimpinan terdiri dari :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan (wewenang) sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan – kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran-saran, ide-ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif ialah bila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, memciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif, bila seorang pemimpin mendeklasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap, sehingga bawahan tersebut dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanaan pekerjaannya, pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan itu. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan, “Inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik.”

### c. Teori Kepemimpinan

G.R. Terry dalam Kartono (2013, hal. 61) mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Otokratis (*the autocratic theory*)
- 2) Teori Psikologis (*the psychologic theory*)
- 3) Teori Sosiologis (*the sosiologic theory*)
- 4) Teori Supportif (*the supportive theory*)
- 5) Teori *Laissez faire* (*the laissez – faire theory*);
- 6) Teori Perilaku pribadi (*the personal – behaviour theory*)
- 7) Teori Sifat (*the trait theory*)
- 8) Teori Situasi (*the situational theory*).

Berikut ini penjelasannya:

#### 1) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.

#### 2) Teori Psikologis

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat

memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

### 3) Teori Sosiologis.

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlakukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa diharapkan dari mereka.

Tetapi, perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikutnya.

### 5) Teori Suportif

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk

maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri.

Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi kondisi kerja, dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya teori “suportif” dinyatakan orang sebagai “Teori Partisipatif” (*Participative Theory*). Ada juga yang menamakannya “*Democratic Theory Of Leadership*”.

#### 6) Teori “Laissez Faire”

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebaikan langsung dari teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok “*Laissez-Faire*” cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.

#### 7) Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal pemimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan

bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah “kontinum” di mana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

Pemimpin macam ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya. Seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (*The Autocratic Leader Who Is Benevolent*). Tipe macam ini memang terdapat dalam kenyataan orang ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Ia banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan bawahannya; ia sangat bersedia memecahkan problem mereka dan biasanya ia dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan.

#### 8) Teori Sosial/Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut :

- a) Intelegensi.

Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin

(hingga suatu tingkat intelegensi tertentu).

Di atas tingkat tersebut yang bersifat relatif tinggi, sukses tidak begitu pasti. Hal tersebut kiranya dapat diterangkan berdasarkan fakta bahwa individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat intelegensi sangat tinggi menganggap bahwa aktivitas-aktivitas kepemimpinan dan tantangan-tantangan tidak cukup bagi mereka, mereka lebih senang dengan ide-ide abstrak dan pekerjaan riset dasar.

b) Inisiatif.

Hal ini terdiri dari dua bagian :

- Kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan
- Kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.

c) Energi atau Rangsangan.

Banyak orang berpendapat bahwa salah satu di antara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin. Energi mental dan fisik diperlukan.

d) Kedewasaan Emosional

Di dalam sifat ini tercakup : dapat diandalkan (*dependability*) persistensi dan objektivitas. Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarluaskan sikap “*enthusiasme*”

di antara para pengikutnya. Ia mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.

e) Persuasif

Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi.

f) Skill Komunikatif

Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil inti-sari dari pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasif, informatif serta stimulatif.

g) Kepercayaan Pada Diri Sendiri

Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam skill kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.

h) Perseptif

Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, dan terutama pihak bawahannya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.

i) Kreativitas.

Kapasitas untuk bersifat asli, untuk memikirkan cara-cara baru merintis jalan baru sama sekali, guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.

i) Partisipasi Sosial

Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula berkemampuan untuk melakukan konversasi tentang macam-macam subjek.

Orang-orang bekerjasama secara sukarela dengannya. Ia dapat didekati, ia seorang yang ramah dan suka menolong orang lain. Teori tentang sifat, memiliki banyak kekurangan dalam hal mencapai pengertian mengenai kepemimpinan.

9) Teori Situasi.

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat “Multidimensi”. Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macam elemen yakni : Pemimpin – Pengikut – Situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paling banyak variabel.

#### **d. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan**

Tujuan adanya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009, hal. 217) secara operasional dapat dibedakan dalam lima tujuan pokok kepemimpinan yaitu:

- 1) Instruksi
- 2) Konsultasi
- 3) Partisipasi
- 4) Delegasi
- 5) Pengendalian

Adapun penjelasan dari tujuan pokok kepemimpinan adalah:

- 1) Instruksi, bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Konsultasi, bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- 3) Partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, partisipasi tidak berarti bebas berbuat semauanya,

tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

- 4) Delegasi, dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- 5) Pengendalian, bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, pengawasan.

Adapun tujuan dari kepemimpinan menurut Kartono (2017, hal. 62) adalah:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi
- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut
- 4) Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan dan penyempurnaan dalam organisasi.

Menurut Mintzberg dalam Thoha (2011, hal. 265) ada 3 manfaat utama yang dimainkan oleh setiap pimpinan dimanapun letak hirarkinya, yaitu:

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peranan antarpribadi ini dibagi menjadi: peranan sebagai figurehead, peranan sebagai pemimpin, peranan sebagai pejabatan perantara.

- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), peranan ini terdiri dari: (a) sebagai monitor, yakni mengidentifikasi seorang pimpinan sebagai penerima dan pengumpul infomasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. (b) sebagai disseminator, yakni melibatkan pimpinan untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. (c) sebagai juru bicara, yakni untuk penyampaian informasi keluar lingkungan organisasi.
- 3) Peranan Pembuat Keputusan, peranan pimpinan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan, yakni: sebagai entrepreneur, sebagai penghalau gangguan, sebagai pembagi sumber dan sebagai negosiator.

#### e. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014, hal.62) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- 1) Keahlian dan Pengetahuan
- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatanya.
- 3) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin

Adapun penjelasan dari faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- 1) Keahlian dan Pengetahuan. Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukanya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan ketrampilannya dalam memimpin.
- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatanya. Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki

tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.

- 3) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin. Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.

Sifat-sifat Kepribadian Pengikut. Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang di berikan pemimpin.

#### **f. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Mangkunegara (2013, hal. 126) dalam penelitian ilmiahnya menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif adalah :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2013, hal. 297) menyimpulkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu:

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan keluasaan hubungan social.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusia.

### **3. Pengawasan**

#### **a. Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan suatu usaha untuk menjaga suatu tindakan sesuai dengan yang seharusnya. Dalam pelaksanaannya pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, maka pemimpin organisasi harus melakukan kegiatan-kegiatan pemeriksaan, pengecekan, pencocokan, inspeksi, pengawasan dan berbagai tindakan yang sejenis dengan hal tersebut, bahkan bila mana perlu mengatur dan mencegah sebelumnya terhadap kemungkinan-kemungkinan yang mungkin saja terjadi. Apabila ternyata kemudian ada penyimpangan, penyelewengan atau ketidakcocokan maka pemimpin diharapkan untuk menempuh langkah-langkah perbaikan dan penyempurnaan.

Handoko (2013, hal. 359) mengemukakan: “Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara

membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan.”

Menurut Julitriarsa dan Suprihanto (2010, hal. 101): ”Pengawasan adalah tindakan suatu proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu juga menjaga agar pelaksanaannya tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan.”

Manullang (2009, hal. 173) mengemukakan: ”pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.”

Dari beberapa batasan pengertian tentang pengawasan seperti yang sudah diketemukan di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu proses untuk mengetahui, mengoreksi, mengevaluasi serta mengarahkan kegiatan-kegiatan agar rencana yang telah ditetapkan tidak menyimpang dari apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Jadi pengawasan dapat dianggap juga sebagai suatu kegiatan untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan atau kekeliruan-kekeliruan tertentu, karenanya fungsi pengawasan perlu dilakukan. Kekeliruan tersebut berupa anggapan bahwa pengawasan sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan dan kelemahan orang lain, akan tetapi pengawasan juga merupakan tindakan preventif dan korektif untuk menghindari agar para bawahan tidak membuat kesalahan lagi. Dan bilamana terjadi penyimpangan atau kesalahan maka dengan segera dapat diketahui penyebabnya lalu diadakan tindakan perbaikan.

**b. Manfaat Pengawasan**

Menurut Mockler dalam Handoko (2013, hal. 360) menyebutkan bahwa manfaat pengawasan adalah: untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Manullang (2009, hal. 173) mengemukakan manfaat pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

**c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan**

Pengawasan di dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang penting, karena dengan adanya pengawasan, maka organisasi dapat mencapai tujuan. Pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi.

Menurut Handoko (2013, hal. 366 ) karena :

- 1) Perubahan lingkungan organisasi
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi
- 3) Kesalahan-kesalahan
- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Keempat hal di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perubahan lingkungan organisasi

Bebagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi maka akan semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan efektif dan efisien.

- 3) Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Sistem pengawasan memungkinkan para manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan para bawahan sebelum menjadi kritis.

- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, maka tanggung jawab manajer tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab manajer tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara dapat menentukan apakah bawahan tidak melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

#### **d. Jenis-jenis Pengawasan**

Manullang (2009, hal. 176) mengatakan bahwa jenis-jenis pengawasan dapat dibagi atas beberapa jenis dilihat dari segi :

- 1) Waktu pelaksanaan
- 2) Objek pengawasan
- 3) Subjek pengawasan
- 4) Cara pengumpulan fakta-fakta guna pengawasan

Jenis-jenis pengawasan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **1) Waktu Pelaksanaan**

Jenis pengawasan dibedakan atas :

- a) Pengawasan *preventif* yaitu suatu pengawasan dalam rencana dilaksanakan, dimana pengawasan ini maksudnya untuk mencegah agar tidak dapat terjadi penyelewengan atau kekeliruan di dalam pelaksanaan di kemudian hari.
- b) Pengawasan *represif*, adalah suatu pengawasan yang dilakukan setelah rencana sudah dijalankan atau telah adanya pelaksanaan pekerjaan, dimana pengawasan ini maksudnya untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

##### **2) Objek Pengawasan**

Pengawasan dapat dibedakan atas :

- a) Pengawasan produksi, adalah pengawasan terhadap kualitas mutu yang diproduksikan maupun likuiditas organisasi
  - b) Pengawasan keuangan, adalah suatu pengawasan terhadap ongkos-ongkos yang dikeluarkan dalam proses produksi ataupun transport atau biaya pengiriman hasil produksi
  - c) Pengawasan waktu, adalah pengawasan yang dilaksanakan terhadap hasil produksi, dimana hasil produksi dapat menghasilkan waktu yang direncanakan atau tidak
  - d) Pengawasan manusia dengan kegiatannya, adalah suatu pengawasan terhadap pekerjaan pegawai dalam melakukannya, kegiatan yang sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manual
- 3) Subjek Pengawasan

Pengawasan dibedakan atas :

- a) Pengawasan Intern yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi yang bersangkutan, dimana pimpinan melakukan tindakan-tindakan, mengoreksi terhadap informasi yang diterima demi perbaikan-perbaikan dan menilai kemajuan ataupun kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan bawahannya
- b) Pengawasan ekstern yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan dari luar organisasi, dimana aparat pengawasan tersebut bertindak atas nama atasan atau pimpinan organisasi karena diminta

4) Cara Pengumpulan Fakta-fakta Guna Pengawasan

Pengawasan digolongkan atas :

- a) Personal Observasi (*Personel inspection*) yaitu pengawasan yang ditinjau pribadi yang dilakukan atasan secara tersendiri terhadap pelaksanaan pekerjaan
- b) Laporan Lisan (*Oral report*) yaitu pengawasan melalui laporan-laporan lisan baik berdialog, maupun wawancara yang diberikan kepada bawahannya dengan maksud dari wawancara ini agar dapat diperoleh gambaran dari hasil-hasil yang ingin diketahui terhadap hasil yang sesungguhnya telah tercapai
- c) Laporan Tertulis (*Written report*) yaitu laporan tertulis dari bawahan mengenai pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya
- d) pengawasan berdasarkan kekecualian (*Control by exception*) jika diterima laporan yang menunjukkan adanya penyimpangan

**e. Proses Pengawasan**

Dalam pelaksanaan suatu tugas selalu terdapat urutan pelaksanaan yang menunjukkan bagaimana proses suatu kegiatan itu dilaksanakan mulai dari awal sampai dengan selesai. Demikian juga halnya dengan pengawasan merupakan suatu proses, dimana sebelum mendapatkan hasil akhir terlebih dahulu melakukan serangkaian tindakan yang telah direncanakan sebelumnya.

Proses pengawasan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajer dalam melaksanakan pengawasan terhadap perencanaan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Handoko (2013, hal. 363) mengemukakan tahap-tahap proses pengawasan sebagai berikut :

- 1) Penetapan standard pelaksanaan (perencanaan)
- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan
- 4) Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan analisa penyimpangan.
- 5) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)

Penetapan standar sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai hasil-hasil perencanaan yang akan dicapai. Perencanaan itu adalah untuk mencapai tujuan, sasaran, target perencanaan, anggaran, margin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi.

Tiga bentuk standar umum adalah:

- a) Standar-standar fisik, meliputi kuantitas barang jasa, jumlah langganan atau kualitas produk.
- b) Standar-standar moneter, yang ditujukan dalam nilai rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor dan pendapatan sales.
- c) Standar-standar waktu yang meliputi kecepatan produksi-produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselasaikan.

2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai cara mengukur pelaksanaan kegiatan, oleh karena itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Setelah frekwensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, antara lain:

- a) Pengamatan (observasi)
- b) Laporan-laporan lisan tertulis
- c) Metoda-metoda otomatis
- d) Inspeksi pengujian (*test*) atau dengan pengambilan sampel.

4) Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan yang direncanakan atau standard yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini mudah dilakukan, tetapi sering terjadi kompleksitas pada saat adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

Bila hasil analisa menujukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat dilakukan dalam

berbagai bentuk. Standard mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi yang dilakukan dapat berupa:

- a) Mengubah standar mula-mula (mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah)
- b). Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekwensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
- c). Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

#### **f. Indikator Pengawasan**

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi karakteristik tertentu. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif menurut Handoko (2013, hal. 373) sebagai berikut :

- 1). Akurat.  
Informasi tentang pelaksanaan keterangan harus akurat, data tidak akurat, data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- 2). Tepat Waktu  
Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan di evaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- 3). Obyektif dan menyeluruh  
Infomasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- 4). Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik  
Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standart paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

- 5). Realistik secara ekonomis.  
Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- 6). Realistik secara organisasional  
Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
- 7). Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi  
Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja dengan organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi akses atau kegagalan dan keseluruhan operasi dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
- 8). Fleksibel  
Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
- 9). Bersifat sebagai petunjuk dan operasional  
Sistem pengawasan harus efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- 10). Diterima para anggota organisasi.  
Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

Menurut Manulang (2009, hal. 176) ada empat indikator pengawasan, yaitu: "waktu pengawasan, objek pengawasan, subjek pengawasan dan cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin**

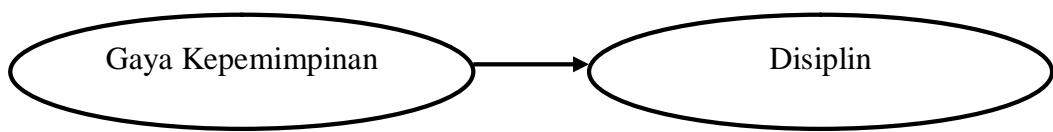
Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan kinerjanya.

Arianty (2015) mengemukakan bahwa: "kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan

mengendalikan orang lain dan bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009, hal. 94-98) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut: Besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada para pegawai, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kamal (2015) menyimpulkan bahwa: “kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja”. Jhone Nasyaroeke (2011) menyimpulkan bahwa: gaya kepemimpinan pada PT Bentoel Bandar Lampung mempunyai pengaruh yang besar terhadap disiplin kerja pegawai.



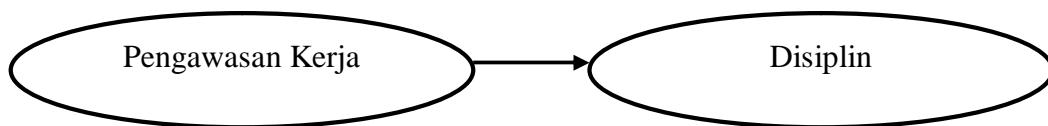
**Gambar II-1.**  
**Paradigma Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin**

## 2. Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin

Pengawasan pada hakekatnya mengatur apakah kegiatan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan dalam perencanaan. Pengawasan harus melihat ke depan walaupun hal-hal yang lalu perlu dipelajari. Itu berarti bahwa pengawasan bukanlah sekedar mengawasi tetapi sedapat mungkin membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan standard yang ditetapkan.

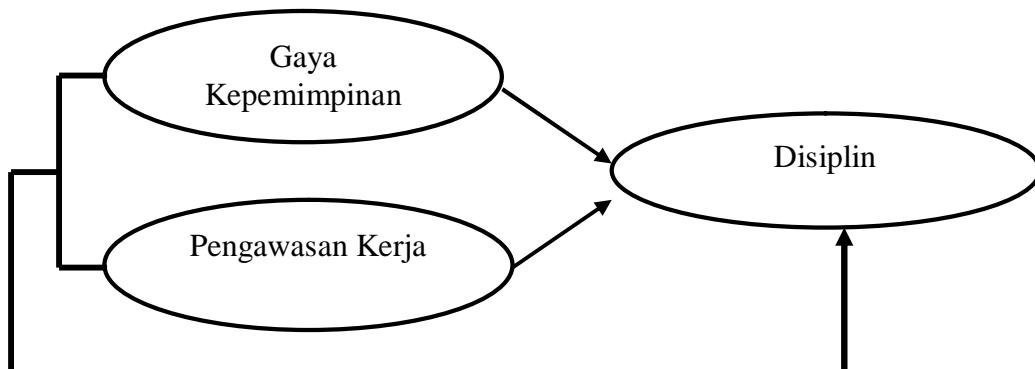
Tinggi rendahnya tingkat disiplin tiap pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktornya menurut Tinggi rendahnya tingkat disiplin tiap pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktornya menurut Hasibuan (2011, hal. 194) adalah “pengawasan, dimana pengawasan ini adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan”.

Teori diatas juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Jufrizien (2011) yang menyatakan bahwa: “ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan”.



**Gambar II-2.**  
**Paradigma Penelitian Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Disiplin**

Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap disiplin dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini:



**Gambar II-3**  
**Paradigma Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan Kerja terhadap Disiplin**

### C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan

sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.
2. Ada pengaruh pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap disiplin pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. Penulis mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket dan melakukan interview langsung kepada seluruh pegawai. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif.

#### **B. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variable diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi defenisi operasional adalah:

1. Disiplin kerja (Y) adalah suatu bentuk usaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lain serta meningkatkan kinerjanya.

Tabel III-1. Indikator Disiplin Kerja

No	Indikator
1	Ketaatan waktu
2	Ketaatan proses kerja
3	Ketaatan hasil kerja

Sumber : Diadaptasi dari Hasibuan (2011, hal. 213)

2. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan., yaitu:

Tabel III-2. Indikator Kepemimpinan

No	Indikator
1	Kemampuan sebagai pengawas.
2	Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan
3	Kecerdasan
4	Ketegasan
5	Kepercayaan diri
6	Inisiatif.

Sumber : Handoko (2013, hal. 297)

3. Pengawasan ( $X_2$ ) adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Tabel III-3. Indikator Pengawasan

No	Indikator
1	Akurat
2	Tepat waktu
3	Objektif dan menyeluruh
4	Tepusat pada titik-titik lingkungan kerja strategis
5	Realistik
6	Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Sumber : Handoko (2013, hal. 373)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian : Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT

Medan Utara

Waktu penelitian : Maret 2019 s/d Juli 2019

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

**Tabel III-5 Rincian Waktu Kegiatan Penelitian**

No	Kegiatan	Mrt		April				Mei				Juni				Juli			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pencarian Data Awal																		
2.	Pengajuan Judul																		
3.	Penyelesaian Proposal																		
4.	Bimbingan dan Perbaikan Proposal																		
5.	Seminar Proposal																		
6.	Pengumpulan data																		
7.	Pengolahan data																		
8.	Penulisan skripsi																		
9.	Bimbingan skripsi																		
10.	Sidang Meja hijau																		

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Kuncoro (2013, hal. 103) : “Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap berupa orang di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian” Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah keseluruhan pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara - Medan yang berjumlah 79 orang. Jumlah populasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III-6. Jumlah Seluruh Pegawai**

No.	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Tata Usaha	6
2	Bendahara Penerimaan	1
3	Bendahara Pengeluaran	5
4	Pengurus Barang	2
5	Pendataan dan Penetapan	31
6	Penagihan dan Tunggakan	34
Total		79

Sumber: Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara

## 2. Sampel

Menurut Kuncoro (2013, hal. 103) : “Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subsest*) dari unit populasi.” Karena sedikit jumlah pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara, maka peneliti mengambil semua dari populasi yang ada, sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi (sensus) atau dengan kata lain seluruh populasi dijadikan sampel atau disebut juga sampel jenu. (Sugiyono, 2012, hal. 91). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 79 orang pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Daftar pertanyaan (*Quesioner*), yakni data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai di objek penelitian yaitu Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara dengan menggunakan skala likert dengan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi, seperti terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel III-4. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat Tidak setuju	1

### a. Validitas

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sugiyono (2012, hal. 248)

Dimana:

- $n$  = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Ghazali (2013, hal. 45), menyatakan : ‘Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan.

Tabel III-7  
Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )

No. Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	0,556	0,221	Valid
2	0,623	0,221	Valid
3	0,662	0,221	Valid
4	0,569	0,221	Valid
5	0,585	0,221	Valid
6	0,468	0,221	Valid
7	0,711	0,221	Valid
8	0,662	0,221	Valid
9	0,586	0,221	Valid
10	0,612	0,221	Valid
11	0,430	0,221	Valid
12	0,558	0,221	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

**Tabel III-8**  
Hasil Uji Validitas Instrumen Pengawasan kerja (X<sub>2</sub>)

No. Butir	<i>r<sub>hitung</sub></i>	r tabel	Status
1	0,604	0,221	Valid
2	0,691	0,221	Valid
3	0,513	0,221	Valid
4	0,619	0,221	Valid
5	0,553	0,221	Valid
6	0,607	0,221	Valid
7	0,569	0,221	Valid
8	0,453	0,221	Valid
9	0,652	0,221	Valid
10	0,481	0,221	Valid
11	0,611	0,221	Valid
12	0,509	0,221	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

**Tabel III-9**  
Hasil Uji Validitas Instrumen Disiplin kerja (Y)

No. Butir	<i>r<sub>hitung</sub></i>	r tabel	Status
1	0,648	0,221	Valid
2	0,681	0,221	Valid
3	0,632	0,221	Valid
4	0,590	0,221	Valid
5	0,699	0,221	Valid
6	0,531	0,221	Valid
7	0,599	0,221	Valid
8	0,513	0,221	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari semua pertanyaan untuk masing-masing variabel yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

### **b. Reliabilitas**

Untuk menguji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Nunnally dalam Ghazali (2013, hal. 42) suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dengan keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen  
 $k$  = Banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir  
 $\sigma_1^2$  = Varians total

Kriteria pengujinya:

- 1) Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$  maka reliabilitas cukup baik.
- 2) Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\leq 0,60$  maka reliabilitas kurang baik

Berikut ini pengujian reliabilitas yang dilakukan pada tiga variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu:

Tabel III-10  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )	0,747	Reliabel
Pengawasan kerja ( $X_2$ )	0,815	Reliabel
Disiplin kerja ( $Y$ )	0,749	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

2. Studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang ada dalam perusahaan tentang sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi serta jumlah pegawai yang ada di perusahaan.
3. Wawancara (*Interview*), yaitu mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten memberikan data yang penulis perlukan.

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus-rumus di bawah ini:

### 1. Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian untuk menganalisis adalah Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*) dengan model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Dimana:

$Y$  = Keputusan pelanggan

$X_1$  = Gaya hidup

$X_2$  = *Brand image*

$\alpha$  = Koefisien regresi

$b_1$  = Koefisien Variabel  $X_1$

$b_2$  = Koefisien Variabel  $X_2$  (Sudjana, 2010)

Sebelum data tersebut dianalisis, model regresi harus memenuhi syarat asumsi klasik. Menurut Arikunto (2012) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain:

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi dan Irfan, 2013, hal.169)

Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Uji Normal *P-P Plot Of Regression Standarized Residual*. Uji ini dapat digunakan untuk

melihat model regresi normal atau tidaknya dengan syarat yaitu apabila data mengikuti garis diagonal dan menyebar disekitar garis diagonal tersebut.

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan mengikuti garis diagonal tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol.

Menurut Ghozali (2013) multikolinieritas dapat dilihat:

- 1) Bila  $VIF > 5$ , berarti terdapat masalah yang serius pada multikolinieritas.
- 2) Bila  $VIF < 5$ , berarti tidak terdapat masalah yang serius pada multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2013)

Dasar pengambilan keputusan untuk uji heterokedastisitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak ada heteroskedastisitas.

## 2. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t:

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1 - (r_{xy})^2}}$$

Keterangan :

t = nilai t hitung

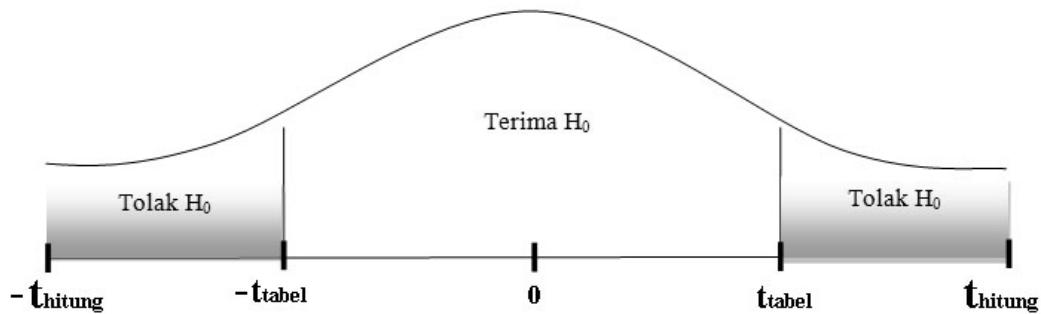
r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel (Sudjana, 2010, hal. 377)

Dengan taraf signifikan 5% uji dua pihak dan dk = n-2

Keterangan:

- a. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ , maka ada pengaruh signifikan antara variabel x dan y.
- b. Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ , maka tidak ada pengaruh signifikan antara variabel x dan y.



**Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t**

### b. Uji Serempak (Uji F)

Untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y secara serempak, maka perlu dilakukan uji F dengan rumus:

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana:

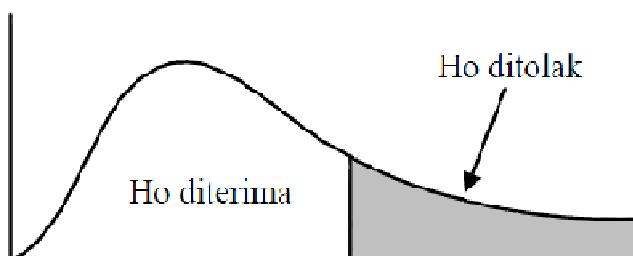
$F_h$  =  $F$  hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F$  tabel

$R^2$  = Koefisien Korelasi ganda

$k$  = Jumlah variabel independen

$n$  = Jumlah sampel (Sugiyono, 2012, hal. 190)

Dalam hal ini  $F$  hitung dibandingkan dengan  $F$  tabel, jika  $F$  hitung  $<$   $F$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sedangkan jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.



**Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F**

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat:

$$D = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

$D$  = Determinasi

$r^2$  = nilai korelasi berganda

100% = presentase konstribusi (Sudjana, 2010, hal. 370)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data dalam bentuk angket yang terdiri dari 12 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 12 pertanyaan untuk variabel  $X_2$  dan 8 pertanyaan untuk variabel  $Y$ , di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah gaya kepemimpinan, variabel  $X_2$  adalah pengawasan kerja dan yang menjadi variabel  $Y$  adalah disiplin kerja. Angket yang disebarluaskan ini diberikan kepada 79 orang pegawai sebagai sampel penelitian.

Ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bebas (gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja) maupun variabel terikat (disiplin kerja). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket untuk variabel gaya kepemimpinan skor tertingginya adalah 60 dan skor terendah adalah 8, untuk variabel pengawasan kerja skor tertinggi adalah 60 dan skor terendah adalah 12 dan untuk variabel disiplin kerja skor tertinggi adalah 40 dan terendah adalah 8.

##### **1. Identitas Responden**

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

a. Jenis kelamin Responden

Tabel IV-1.  
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Percentase (%)
1	Laki-laki	65 orang	82,28%
2	Wanita	14 orang	17,72%
Jumlah		79 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 65 orang (82,28%). Hal ini disebabkan karena pada saat penerimaan pegawai lebih dominan diterima jenis kelamin laki-laki.

b. Kelompok Usia

**Tabel IV-2.**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Percentase (%)
1	20 - 30 Tahun	34 orang	43,04%
2	31 - 40 Tahun	29 orang	36,71%
3	41 - 50 Tahun	11 orang	13,92%
4	> 51 tahun	5 orang	6,33%
Jumlah		79	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 20-30 tahun yaitu sebanyak 34 orang (43,04%), usia antara 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 29 orang (36,71%) dan usia antara 41 – 50 tahun sebanyak 11 orang (13,92%), sedangkan usia responden yang paling sedikit jumlahnya adalah usia >51 tahun berjumlah 5 orang (6,33%)

c. Masa Kerja

**Tabel IV-3. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Percentase (%)
1	1 - 5 Tahun	18 orang	22,78%
2	6 - 10 Tahun	30 orang	37,97%
3	10 Tahun ke atas	31 orang	39,24%
Jumlah		79	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 31 orang (39,24%). Hal ini dikarenakan, mayoritas pegawai telah bekerja di instansi tersebut lebih dari 10 tahun.

d. Kelompok Pendidikan

Tabel IV-4.  
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Percentase (%)
1	SLTA	19 orang	24,05%
2	D3	27 orang	34,18%
3	S1	33 orang	41,77%
Jumlah		79	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu masing-masing sebanyak 33 orang (41,77%). Hal ini dikarenakan, pada saat melakukan penyebaran angket mayoritas pegawai memiliki pendidikan yang baik.

## 2. Analisis Statistik Deskriptif

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarkan yaitu:

Tabel IV-5.  
Skor Angket untuk Variabel X<sub>1</sub> (Gaya kepemimpinan)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	34.2	48	60.8	4	5.1	0	0	0	0	79	100
2	26	32.9	47	59.5	6	7.6	0	0	0	0	79	100
3	31	39.2	44	55.7	4	5.1	0	0	0	0	79	100
4	35	44.3	38	48.1	6	7.6	0	0	0	0	79	100
5	28	35.4	45	57.0	6	7.6	0	0	0	0	79	100
6	25	31.6	52	65.8	2	2.5	0	0	0	0	79	100
7	31	39.2	42	53.2	6	7.6	0	0	0	0	79	100
8	36	45.6	36	45.6	7	8.9	0	0	0	0	79	100
9	31	39.2	44	55.7	4	5.1	0	0	0	0	79	100
10	23	29.1	51	64.6	5	6.3	0	0	0	0	79	100
11	26	32.9	49	62.0	4	5.1	0	0	0	0	79	100
12	28	35.4	44	55.7	7	8.9	0	0	0	0	79	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang pimpinan memiliki kemampuan untuk mengawasi aktivitas kerja bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,8%.
2. Jawaban responden tentang pimpinan selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 59,5%.
3. Jawaban responden tentang pimpinan selalu menekankan kepada pegawai untuk terus berprestasi dibidangnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 55,7%.
4. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memperhatikan prestasi karyawannya dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju masing-masing sebesar 48,1%.
5. Jawaban responden tentang pimpinan memiliki kecerdasan dalam memimpin karyawannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57,0%.
6. Jawaban responden tentang pimpinan harus mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas, lebih banyak responden menjawab setuju sebesar 65,8%.
7. Jawaban responden tentang pimpinan selalu tegas dalam menjalankan kebijakan dan peraturan, lebih banyak responden menjawab setuju sebesar 53,2%.
8. Jawaban responden tentang pimpinan dengan tegas memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju masing-masing sebesar 45,6%.

9. Jawaban responden tentang dalam mengambil suatu keputusan, pimpinan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 55,7%.
10. Jawaban responden tentang pimpinan menaruh kepercayaan diri yang tinggi terhadap tujuan-tujuan yang harus dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,6%.
11. Jawaban responden tentang dalam bekerja pimpinan selalu menunjukkan inisiatifnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,0%.
12. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memiliki inovasi dalam menjalankan kepemimpinannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 55,7%.

Tabel IV-6.  
Skor Angket untuk Variabel X<sub>2</sub> (Pengawasan kerja)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	24.1	52	65.8	8	10.1	0	0	0	0	79	100
2	23	29.1	46	58.2	10	12.74	0	0	0	0	79	100
3	21	26.6	49	62.0	9	11.4	0	0	0	0	79	100
4	25	31.6	46	58.2	8	10.1	0	0	0	0	79	100
5	26	32.9	46	58.2	7	8.9	0	0	0	0	79	100
6	21	26.6	48	60.8	10	12.7	0	0	0	0	79	100
7	53	21.5	53	67.1	9	11.4	0	0	0	0	79	100
8	22	27.8	52	65.8	5	6.3	0	0	0	0	79	100
9	23	29.1	46	58.2	10	12.7	0	0	0	0	79	100
10	22	27.8	46	58.2	11	13.9	0	0	0	0	79	100
11	20	25.3	48	60.8	11	13.9	0	0	0	0	79	100
12	25	31.6	43	54.4	11	13.9	0	0	0	0	79	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang pengawasan yang dilakukan pimpinan selalu dilakukan secara akurat, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.8%.
2. Jawaban responden tentang pimpinan melakukan pengawasan secara langsung ketika pegawai bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.3%.
3. Jawaban responden tentang pengawasan dilakukan selalu tepat pada waktunya/terjadwal, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62.0%.
4. Jawaban responden tentang selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara rutin, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
5. Jawaban responden tentang pimpinan dalam melakukan pengawasan bersifat objektif dan menyeluruh besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
6. Jawaban responden tentang pengawasan selalu dilakukan kepada setiap pegawai untuk kesesuaian standar kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60.8%.
7. Jawaban responden tentang pengawasan yang dilakukan pimpinan perusahaan selalu terpusat pada titik-titik strategis/ penting, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 67.1%.
8. Jawaban responden tentang selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja jika terjadi kesalahan dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65.8%.

9. Jawaban responden tentang pimpinan dalam melakukan pengawasan bersifat realistik, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
10. Jawaban responden tentang selalu diberikan arahan setiap terjadi penyimpangan selama bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
11. Jawaban responden tentang agar Efektif dalam bekerja maka perlu adanya standar pengawasan terhadap pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58.2%.
12. Jawaban responden tentang pengawasan yang dilakukan pimpinan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54.4%.

Tabel IV-7.  
Skor Angket untuk Variabel Y (Disiplin kerja)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	19.0	53	67.1	11	13.9	0	0	0	0	79	100
2	26	32.9	42	53.2	11	13.9	0	0	0	0	79	100
3	20	25.3	47	59.5	12	15.2	0	0	0	0	79	100
4	20	25.3	49	62.0	10	12.7	0	0	0	0	79	100
5	18	22.8	45	57.0	16	20.3	0	0	0	0	79	100
6	37	46.8	36	45.6	6	7.6	0	0	0	0	79	100
7	30	38.0	42	53.2	7	8.9	0	0	0	0	79	100
8	24	30.4	50	63.3	5	6.3	0	0	0	0	79	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang selalu menaati waktu masuk kerja., sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 67.1%.
2. Jawaban responden tentang selalu menaati waktu keluar kerja., sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53.2%.

3. Jawaban responden tentang selalu berada di ruangan kantor waktu jam kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 59.5%.
4. Jawaban responden tentang selalu taat dalam menjalankan proses kerja di kantor, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 62.0%.
5. Jawaban responden tentang tidak pernah ditegur atasan karena kesalahan proses kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57.0%.
6. Jawaban responden tentang selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja., sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 45.6%.
7. Jawaban responden tentang selalu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53.2%.
8. Jawaban responden tentang selalu bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 63.3%.

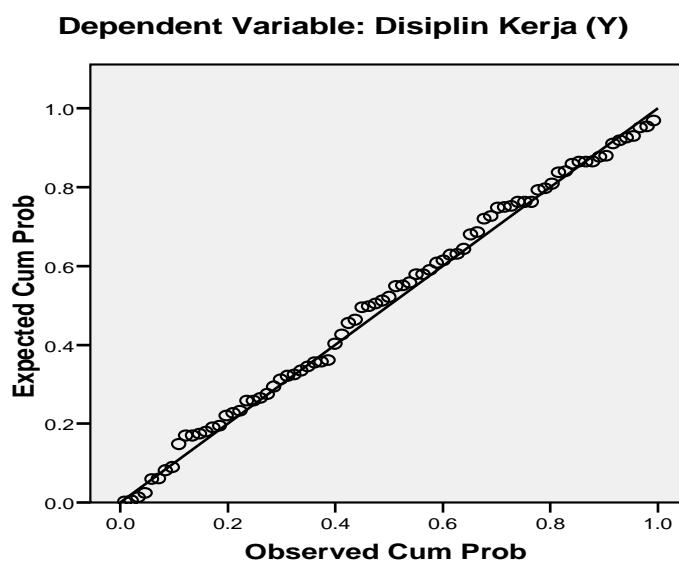
### **3. Analisis Regresi Linier Berganda**

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Sebelum dilakukan uji regresi linier berganda maka perlu dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Gambar IV-1 Normalitas**

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang

digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF* ), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-8

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.555	4.254		2.246	.028		
Gaya Kepemimpinan (X1)	.246	.079	.334	3.129	.002	.815	1.227
Pengawasan Kerja (X2)	.223	.078	.307	2.871	.005	.815	1.227

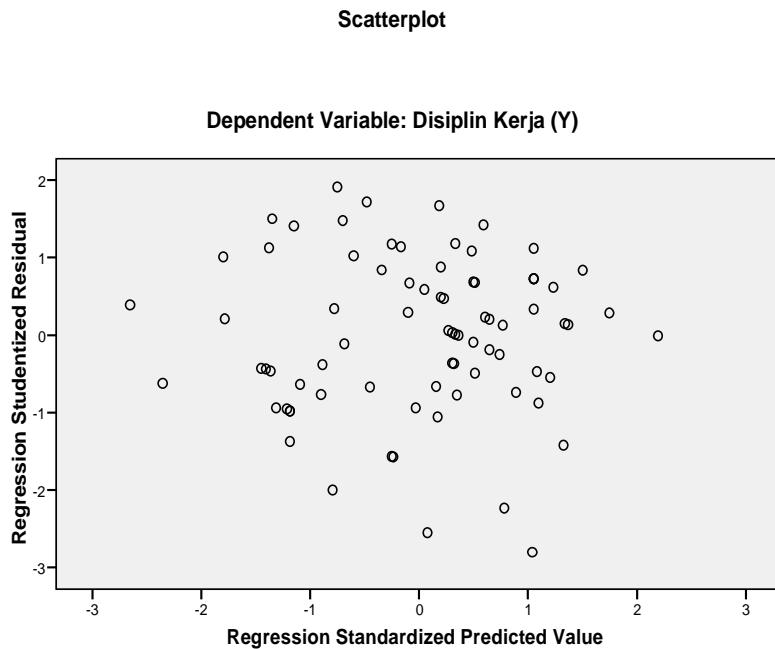
a. Dependent Variable: Disiplin Kerja (Y)

Kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

### c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusanya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar IV-2. Heterokedastitas**

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

Setelah dilakukan uji asumsi klasik, maka selanjutnya dilakukan uji regresi linier berganda yang menggunakan program SPSS versi 17. Dari hasil program SPSS dapat dilihat:

**Tabel IV-9. Koefisien Regresi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	9.555	4.254		2.246	.028
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.246	.079	.334	3.129	.002
	Pengawasan Kerja (X2)	.223	.078	.307	2.871	.005

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan

menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 9,555$$

$$b_1 = 0,246$$

$$b_2 = 0,223$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja) adalah:

$$Y = 9,555 + 0,246 X_1 + 0,223 X_2$$

Persamaan regresi linier berganda diatas dapat diartikan sebagai berikut :

- 1) Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 9,555 artinya apabila terdapat variabel independen gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja maka besarnya disiplin kerja adalah sebesar 9,555.
- 2)  $b_1$  sebesar 0,246 artinya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja, dimana apabila gaya kepemimpinan naik 1% maka disiplin kerja akan naik sebesar 0,246 atau 24,6%.
- 3)  $b_2$  sebesar 0,223 artinya pengawasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja, dimana bila pengawasan kerja naik 1% maka disiplin kerja akan naik sebesar 0,223 atau 22,3%.

#### **4. Pengujian Hipotesis**

##### **a. Pengujian Secara Parsial**

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-10. Uji t

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.555	4.254		2.246	.028
Gaya Kepemimpinan (X1)	.246	.079	.334	3.129	.002
Pengawasan Kerja (X2)	.223	.078	.307	2.871	.005

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja (Y)

1) Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Disiplin kerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap disiplin kerja (Y) sebesar t<sub>hitung</sub> 3,129 > t <sub>tabel</sub> 1,991 (sig 0,002), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja (Y).

2) Pengaruh Pengawasan kerja Terhadap Disiplin kerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap disiplin kerja (y) t<sub>hitung</sub> 2,871 > t <sub>tabel</sub> 1,991 (sig 0,005), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja (Y).

**b. Pengujian Secara Serempak**

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), dan pengawasan kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap variabel Y (disiplin kerja). Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0: \rho_1 = \rho_2 = \rho_3 = 0 \rightarrow \{\text{gaya kepemimpinan (X}_1\text{) dan pengawasan kerja (X}_2\text{) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y)}\}$

Ha : Salah satu  $\rho \neq 0 \rightarrow \{\text{gaya kepemimpinan } (X_1) \text{ dan pengawasan kerja } (X_2) \text{ berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja } (Y)\}$

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova  $< \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig  $> \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel IV-11. ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2	105.653	15.809	.000 <sup>a</sup>
	Residual	76	6.683		
	Total	78			

a. Predictors: (Constant), Pengawasan Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel IV-11 di atas adalah 15,809  $> F_{\text{tabel}} 3,12$  dengan sig  $0,002 < \alpha_{0,05}$ , menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan pengawasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

## 5. Koefisien Determinasi

Dengan melihat R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel IV-12 Nilai R – Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542 <sup>a</sup>	.294	.275	2.58515

a. Predictors: (Constant), Pengawasan Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,542 dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja dan dengan melihat R-Square adalah 0,294, maka diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja terhadap disiplin kerja sebesar 29,40%. Artinya secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja adalah 29,40% sedangkan sisanya 70,60% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (disiplin kerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Disiplin kerja**

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatkan disiplin kerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara, artinya jika gaya kepemimpinan yang baik maka disiplin kerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari hasil nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja (Y) sebesar  $t_{hitung} 3,129 > t_{tabel} 1,994$  (sig 0,002), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan semakin diperbaiki maka disiplin kerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara akan ikut meningkat, begitu juga sebaliknya

jika gaya kepemimpinan diperusahaan buruk maka disiplin kerja pegawai akan turun.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dikemukakan Arianty (2015) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain dan bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu.” Pernyataan tersebut didukung juga oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kamal (2015) menyimpulkan bahwa: “kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja”. Jhone Nasyaroeke (2011) menyimpulkan bahwa: gaya kepemimpinan pada PT Bentoel Bandar Lampung mempunyai pengaruh yang besar terhadap disiplin kerja pegawai.

## **2. Pengaruh Pengawasan kerja terhadap Disiplin kerja**

Pengawasan kerja berpengaruh terhadap peningkatkan disiplin kerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara, artinya jika pengawasan kerja ditingkatkan maka disiplin kerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari hasil signifikan t pengaruh variabel pengawasan kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja (y)  $t_{hitung} 2,871 > t_{tabel} 1,994$  (sig 0,005), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa pengawasan kerja ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja (Y). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pengawasan kerja yang tinggi maka disiplin kerja

pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara akan ikut meningkat, begitu juga sebaliknya jika pengawasan kerja kurang ada diperusahaan maka disiplin kerja pegawai akan turun.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011, hal. 194) adalah “pengawasan, dimana pengawasan ini adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan”. Teori diatas juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Jufrizien (2011) yang menyatakan bahwa: “ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan”. Nasution dan Lesmana (2019) menjelaskan bahwa pentingnya terus meningkatkan pengawasan untuk jajaran Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Sumatera Utara Provinsi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai, sehingga Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Sumatera Utara menyediakan layanan administrasi yang mendukung kinerja DPRD anggota lebih berorientasi pada hasil kerja yang efektif dan tidak kaku pada aturan dan prosedur.

### **3. Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Pengawasan kerja terhadap Disiplin kerja**

Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap peningkatkan disiplin kerja pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara , artinya jika gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja dilakukan dengan baik maka

disiplin kerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari nilai F adalah  $15,809 > F_{tabel} 3,12$  dengan  $sig \ 0,000 < \alpha_{0,05}$ , menunjukan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan pengawasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan pengawasan kerja yang tinggi maka akan meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara, begitu juga sebaliknya jika gaya kepemimpinan buruk dan pengawasan kerja kurang ada diperusahaan maka disiplin kerja pegawai akan turun.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Irawati (2012) dengan judul: " Pengaruh Gaya kepemimpinan Kerja Dan Pengawasan kerja Terhadap Disiplin kerja karyawan secara kredit konsumen". Dari hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa terhadap pengaruh gaya kepemimpinan kerja dan pengawasan kerja terhadap disiplin kerja pegawai. pengukuran disiplin kerja pegawai ini meliputi pengukuran tingkat keterampilan pegawai, profesionalisme pegawai, tingkat keterlibatan pegawai, pemenuhan target kerja, etos kerja pegawai, tingkat pencapaian hasil kerja, program pelatihan pengembangan kemampuan kerja, ketepatan penyelesaian pekerjaan, dan efisiensi penggunaan waktu.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel  $X_1$  (gaya kepemimpinan), terhadap variabel  $Y$  (disiplin kerja). Artinya jika gaya kepemimpinan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara ditingkatkan maka disiplin kerja pegawai akan meningkat.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel  $X_2$  (pengawasan kerja), terhadap variabel  $Y$  (disiplin kerja). Artinya jika pengawasan kerja di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara ditingkatkan maka disiplin kerja pegawai akan meningkat.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan pengawasan kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Artinya jika gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara ditingkatkan maka disiplin kerja pegawai akan meningkat.

#### B. Saran

1. Bagi perusahaan, hendaknya Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT Medan Utara dalam meningkatkan disiplin kerja pegawainya lebih memperhatikan faktor gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja, dengan gaya kepemimpinan yang tinggi dan

pengawasan kerja berdasarkan penelitian ini mempengaruhi disiplin kerja pegawai.

2. Bagi Penulis, hendaknya penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis dibidang studi manajemen dimana beberapa faktor yang meningkatkan disiplin kerja adalah gaya kepemimpinan dan pengawasan kerja.
3. Bagi Peneliti selanjutnya, hendaknya penelitian ini dapat menjadi penambah materi dalam hal peningkatkan disiplin kerja pegawai, dan dalam penelitian-penelitian berikutnya dapat diketahui faktor lain yang dapat mempengaruhi disiplin kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2009). *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 45–57.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Edisi Keti). Semarang: BP-Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Jufrizien, J. (2011). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 75–81.
- Julitriarsa, D., & Suprihanto, J. (2010). *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.
- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(01), 61-70.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Cetakan Ke-12. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Manullang, M. (2009). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Effect Of Supervision And Employees Development On Work Effectiveness In The Dprd Secretariat Of The North Sumatera Province. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 2(1), 1–10.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rivai, V., & Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. (2010). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Cetakan Pe). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan* (E. Pertama, ed.). Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2011). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Medan, September 2019

Hal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian

Lampiran : 1 (set) Angket

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Karyawan

**Badan Pengolah Pajak dan Retribusi Daerah**

**UPT MEDAN UTARA**

Di Tempat.

Dengan Hormat yang bertanda tangan dibawah ini :

**Nama : SYARIPUDDIN AL-AMIN MUNTHE**

**NPM : 1505160080**

Saya adalah Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan Kerja Terhadap Disiplin Karyawan Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah UPT. Medan Utara”**.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit akan mengganggu ketenangan atau kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban atau opini yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian Skripsi saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuisioner ini saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

**Hormat Saya**

**(SYARIPUDDIN AL-AMIN MUNTHE)**

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET :**

1. Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu
2. Berikanlah tanda Chekcist (✓) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu.

## IDENTITAS RESPONDEN

- |                       |   |                          |             |                          |            |                          |           |                          |      |
|-----------------------|---|--------------------------|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|------|
| 1. No. Responden      | : |                          |             |                          |            |                          |           |                          |      |
| 2. Jenis Kelamin      | : | <input type="checkbox"/> | Laki - Laki | <input type="checkbox"/> | Perempuan  |                          |           |                          |      |
| 3. Usia               | : |                          |             |                          | Tahun      |                          |           |                          |      |
| 4. Masa Kerja         | : | <input type="checkbox"/> | 0-5 Tahun   | <input type="checkbox"/> | 6-10 Tahun | <input type="checkbox"/> | >10 Tahun |                          |      |
| 5. Tingkat Pendidikan | : | <input type="checkbox"/> | S1          | <input type="checkbox"/> | D3         | <input type="checkbox"/> | SLTA      | <input type="checkbox"/> | SLTP |

## KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat tidak Setuju
<b>Kemampuan Sebagai Pengawas</b>					
1. Pimpinan Memiliki Kemampuan Untuk Mengawasi aktivitas Kerja Bawahannya					
2. Pimpinan selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya					
<b>Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan</b>					
3. Pimpinan selalu menekankan kepada pegawai untuk terus berprestasi dibidangnya					
4. Pimpinan selalu memperhatikan prestasi karyawannya dalam menjalankan pekerjaan					
<b>Kecerdasan</b>					
5. Pimpinan memiliki kecerdasan dalam memimpin karyawannya					
6. Pimpinan harus mempunyai daya nalar					

dan intelegensi yang cerdas					
<b>Ketegasan</b>					
7. Pimpinan selalu tegas dalam menjalankan kebijakan peraturan					
8. Pimpinan dengan tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan					
<b>Kepercayaan diri</b>					
9. Dalam mengambil suatu keputusan, pimpinan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi.					
10. Pimpinan menaruh kepercayaan diri yang tinggi terhadap tujuan-tujuan yang harus dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan					
<b>Inisiatif</b>					
11. Dalam berkerja pimpinan selalu menunjukkan inisiatifnya.					
12. Pimpinan selalu memiliki inovasi dalam menjalankan kepemimpinannya.					

### PENGAWASAN ( $X^2$ )

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>Akurat</b>					
1. Pengawasan yang dilakukan pimpinan selalu dilakukan secara akurat					
2. Pimpinan melakukan pengawasan secara langsung ketika pegawai bekerja					
<b>Tepat waktu</b>					
3. Pengawasan dilakukan selalu tepat pada waktunya/terjadwal					
4. Saya selalu mendapatkan hasil evaluasi pengawasan secara rutin					
<b>Objektif dan menyeluruh</b>					
5. Pimpinan dalam melakukan pengawasan bersifat objektif dan menyeluruh					

6. Pengawasan selalu dilakukan kepada setiap peawai untuk kesesuaian standar kerja					
<b>Terpusat pada titik-titik lingkungan kerja strategis</b>					
7. Pengawasan yang dilakukan pimpinan perusahaan selalu terpusat pada titik-titik strategis/penting					
8. Saya selalu bersedia untuk mengubah cara bekerja saya jika terjadi kesalahan dalam bekerja					
<b>Realistik</b>					
9. Pimpinan dalam melakukan pengawasan bersifat realistik					
10. Saya selalu diberikan arahan setiap terjadi penyimpangan selama bekerja.					
<b>Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi</b>					
11. Agar Efektif dalam bekerja maka perlu adanya standar pengawasan terhadap pegawai					
12. Pengawasan yang dilakukan pimpinan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.					

### **DISIPLIN KERJA (V)**

PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>Ketaatan Waktu</b>					
1. Saya selalu menaati waktu masuk kerja.					
2. Saya selalu menaati waktu keluar kerja.					
3. Saya selalu berada di ruangan kantor waktu jam kerja.					
<b>Ketaatan proses kerja</b>					
4. Saya selalu taat dalam menjalankan proses kerja di kantor					
5. Saya tidak pernah ditegur atasan karena kesalahan proses kerja					
6. Saya selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja					
<b>Ketaatan hasil kerja</b>					
7. Saya selalu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan.					
8. Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas dan					

pekerjaan yang diberikan						
--------------------------	--	--	--	--	--	--