

**GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN
KARYAWAN**

**(Analisis Komunikasi Kepemimpinan Situasional Kantor Perwakilan
BPKP Sumatera Utara Bagian Kehumasan)**

SKRIPSI

OLEH:

**META OCKTAHIA BR PANJAITAN
218530071**



**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 7/1/26

Dipindai dengan

CS CamScanner

Access From (repositori.uma.ac.id)7/1/26

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KARYAWAN

**(Analisis Komunikasi Kepemimpinan Situasional Kantor Perwakilan
BPKP Sumatera Utara Bagian Kehumasan)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana di
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Medan Area**



**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 7/1/26

Dipindai dengan
CS CamScanner

Access From (repositori.uma.ac.id)7/1/26

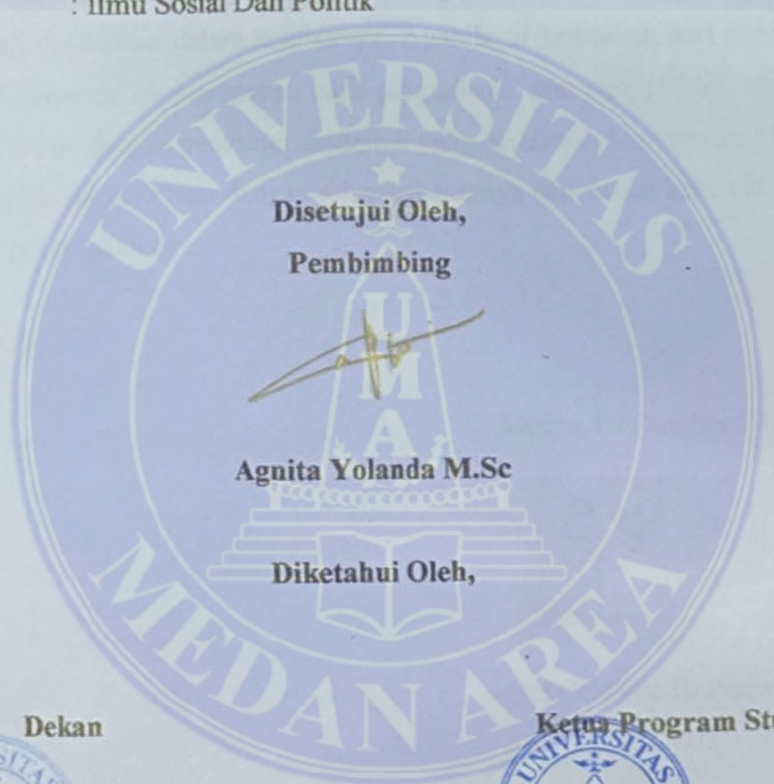
HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan (Analisis Komunikasi Kepemimpinan Situasional Kantor BPKP Sumatera Utara Bagian Kehumasan)

Nama : Meta Ocktahia Br Panjaitan

NPM : 218530071

Fakultas : Ilmu Sosial Dan Politik



Dekan


Dr. Wafid Musthafa Sembiring S.Sos., MIP

Ketua Program Studi


Dr. Taufik Wal Hidayat, S.Sos., MAP

Tanggal Lulus : 02 Oktober 2025

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Meta Ocktahia Br Panjaitan dengan NPM (218530071) mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Medan Area, menyatakan bahwa skripsi/tugas akhir/laporan yang saya susun dengan judul "Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan (Analisis Komunikasi Kepemimpinan Situasional Kantor BPKP Sumatera Utara Bagian Kehumasan)" adalah hasil karya saya sendiri. Saya tidak melakukan plagiarisme atau penjiplakan dari karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan dalam sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi/tugas akhir/laporan ini merupakan hasil plagiarisme atau penjiplakan, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan akademik yang berlaku di Universitas Medan Area. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dalam keadaan sadar tanpa ada paksaan dari pihak mana pun.

Medan, 03 Oktober 2025



Meta Ocktahia Br Panjaitan

218530071

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas Akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertanda tangan di bawah Ini:

Nama : Meta Ocktahia Br Panjaitan
NPM : 218530071
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi/Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan (Analisis Komunikasi Kepemimpinan Situasional Kantor BPKP Sumatera Utara Bagian Kehumasan)”. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Medan Area memiliki hak untuk menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya. Hal ini akan dilakukan dengan tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Tanggal : 03 Oktober 2025
Yang Menyatakan :



(Meta Ocktahia Br Panjaitan)

ABSTRAK

Kepemimpinan situasional dalam komunikasi kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunikasi kepemimpinan situasional pemimpin perlu memahami dan menyesuaikan gaya komunikasinya berdasarkan situasi yang dihadapi dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari subkoordinasi kepegawaian, kepala bagian umum, Koordinator Pengawasan Kelompok Jabatan Fungsional Auditor Bidang Akuntan Negara 1, Penyedia Layanan Informasi Kehumasan, dan pengelola data penyuluhan dan layanan informasi karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan dalam hal memberitahukan, menjual ide, partisipasi dan pendelegasian. Kemampuan komunikasi dilakukan berdasarkan situasi dan tingkat kematangan bawahan. Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kedisiplinan karyawan perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara adalah adanya teladan pimpinan, waskat, sanksi, dan ketegasan pemimpin.

Kata Kunci: Gaya Komunikasi, Kedisiplinan Karyawan, BPKP Provinsi Sumatera Utara

ABSTRACT

Leadership Situational leadership in leadership communication plays a significant role in determining the discipline of human resources in an organization. This study aims to determine how situational leadership communication requires leaders to understand and adjust their communication style based on the situation at hand and to determine the factors that influence employee discipline at the BPKP Representative Office of North Sumatra Province. The research method is qualitative with a descriptive approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The research informants consisted of the personnel sub-coordination, the head of the general section, the Supervision Coordinator of the Auditor Functional Position Group of the State Accountant 1, the Public Relations Information Service Provider, and the data processor of counseling and employee information services at BPKP of North Sumatra Province. The results of this study indicate that the situational leadership communication style in improving employee discipline at BPKP of North Sumatra Province is leadership that has the ability to inform, sell ideas, participate and delegate. Communication skills are carried out based on the situation and the maturity level of subordinates. Then the factors that influence the improvement of employee discipline at the BPKP Representative Office of North Sumatra Province are the existence of exemplary leaders, waskat, sanctions, and the firmness of the leader.

Keywords: *Communication Style, Employee Discipline, BPKP North Sumatra Province*

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Meta Ocktahia Br Panjaitan lahir di Riau pada tanggal 31 Oktober 2002. Penulis lahir dari pasangan bernama ayah Walter Panjaitan dan ibu Agustina Hutahaeen dan saya merupakan anak ke tiga dari tiga bersaudara yakni Erly Marisa Panjaitan dan Meidlin Amelia Panjaitan. Pada tahun 2008 penulis masuk di bangku Sekolah Dasar NegEri 034 Pondok Kresek dan lulus tahun 2014. Lalu penulis melanjutkan sekolah menengah pertama pada tahun 2014 di SMP Cinta Rakyat 1 kota Pematang Siantar dan lulus pada tahun 2017, kemudian penulis masuk sekolah menengah atas pada tahun 2017 di SMA Kalam Kudus kota Medan dan lulus pada tahun 2020. Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi swasta di Universitas Medan Area dan memilih Jurusan Ilmu Komunikasi. Pada semester satu tepat nya di bulan Agustus 2024 penulis mengikuti program Kuliah Kerja Lapangan di kantor Perwakilan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara selama satu bulan. Hingga kini penulis masih terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ilmu Sosial dan politik, Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Medan Area. Dengan adanya dorongan motivasi yangb tinggi penulis mampu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Sekiranya dengan penulisan tugas akhir skripsi ini dapat memberikan kontribusi positif dalam dunia organisasi terkhususnya dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan pada suatu perusahaan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas Berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan kedisiplinan Karyawan kantor Perwakilan Badan Pengawas keuangan dan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara”. Skripsi ini di tulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Medan Area.

Tidak lupa penulis juga menyampaikan rasa hormat dan kasih kepada Bapak Walter Edison Panjaitan dan Ibu Agustina Hutahaean, yang telah hadir sebagai orang tua yang sangat berjasa atas hidup saya. Dukungan, perhatian, dan kasih sayang yang diberikan dengan tulus, telah melengkapi hari-hari penuh perjuangan ini. Setiap motivasi dan kebaikan yang diberikan menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis, sehingga karya sederhana ini juga penulis persembahkan dengan penuh rasa syukur untuk kalian. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.sc. sebagai Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Bapak Dr. Walid Mustafa Sembiring, S.Sos, M.IP, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Taufik Wal Hidayat, S.Sos, M.AP, selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.

4. Ibu Agnita Yolanda M.Sc selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktu selama proses penulisan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran, perhatian, dan dedikasi yang telah Ibu berikan dalam setiap tahap proses ini. Bimbingan dan ilmu yang Ibu sampaikan menjadi bekal yang begitu berarti, tidak hanya dalam perjalanan akademik penulis, tetapi juga dalam kehidupan pribadi ke depannya.
5. Kepada seluruh teman-teman perkuliahan saya kelas Reg B1, terkhususnya Rahel Siregar, Ester Oktavia Sihotang, Ananda Aisyah, Rei Antonio Barus, Muhammad Akbar, Cendy Putri Br Sitepu dan seluruh teman-teman yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Terima kasih atas segala dukungan, motivasi yang diberikan.
6. Kepada kedua saudari saya Erly Marisa Wati Br Panjaitan dan Meidlin Amelia Br Panjaitan atas dukungan dan motivasinya.
7. Kepada pihak BPKP Provinsi Sumatera Utara yang telah memberikan ijin penulis untuk melakukan penelitian.
8. Para Dosen dan seluruh Staff Akademik Fisipol Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan pengetahuan dan membantu penulis selama masa kuliah.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Meskipun sudah diusahakan dengan sebaik mungkin, tidak menutup kemungkinan ditemukannya kekurangan dan kesalahan dalam penulisan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat dijadikan masukan dalam

penyempurnaan skripsi ini. Penulis berharap, sekiranya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Medan, 03 Oktober 2025
Penulis,

Meta Ocktahia Br Panjaitan



DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
RIWAYAT HIDUP	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
 BAB I	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
 BAB II	
LANDASAN TEORI.....	5
2.1 Gaya Kepemimpinan.....	5
2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	5
2.1.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	7
2.1.3 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan.....	11
2.2 Pengertian Dan Ruang Lingkup Disiplin Kerja	12
2.2.1 Disiplin Kerja.....	12
2.2.2 Tipe-Tipe Disiplin kerja.....	13
2.2.3 Indikator-Indikator Kedisiplinan.....	16
2.2.4 Faktor – Faktor kedisiplinan Kerja	19
2.3 Teori Yang Relevan	30
2.4 Penelitian Terdahulu	34
2.5 Kerangka Pemikiran.....	38
 BAB III	
METODE PENELITIAN	39
3.1 Jenis Penelitian	39
3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	39
3.2.1 Lokasi Penelitian.....	40
3.2.2 Waktu Penelitian	40
3.3 Informan Penelitian	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data	42
3.4.1 Observasi.....	42
3.4.2 Wawancara.....	42
3.4.3 Dokumentasi	42
3.5 Teknik Analisis Data.....	43
3.6 Keabsahan Data.....	44

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1	Gambaran Umum	47
4.1.1	Sejarah Singkat BPKP	47
4.1.2	Lokasi BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara	51
4.1.3	Struktur Organisasi	51
4.2	Hasil Penelitian	53
4.3	Pembahasan	53
4.3.1	Gaya kepemimpinan meningkatkan kedisiplinan karyawan perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara.....	69
4.3.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi kedisiplinan Karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara.....	71
BAB V	PENUTUP	76
5.1	Kesimpulan	76
5.2	Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA		79
LAMPIRAN.....		88

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	40



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan di dalam suatu organisasi memiliki dampak yang cukup luas termasuk terhadap perilaku pegawai, yaitu pemimpin yang mampu meningkatkan dan menggerakkan kinerja pegawainya. Sebaliknya, jika kepemimpinan tidak mendapat dukungan dari para pegawai maka akan membuat pegawai menjadi malas dalam bekerja karena merasa kurang adanya rasa simpati kepada pemimpin. Adanya pengawasan yang dilakukan atasan kepada para pegawai akan membuat pegawai bekerja dengan lebih baik. Penerapan disiplin terhadap para pegawai dapat membentuk pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Pentingnya kedisiplinan yaitu dimulai dari pegawai itu sendiri. (Mahmud, 2019).

Dalam organisasi, penerapan gaya kepemimpinan (*Leadership style*) seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya dalam melakukan pekerjaan mereka. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda yang mana oleh karyawan disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Selain itu, komunikasi antar pribadi yaitu pimpinan dan karyawan (bawahan) harus tetap terjaga dengan baik. (Veronika Kristiany, 2023)

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, atau yang disingkat BPKP, adalah Lembaga pemerintah nonkementerian Indonesia yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan yang berupa Audit, Konsultasi, Asistensi, Evaluasi, serta Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara dibentuk untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi BPKP di daerah. Perwakilan BPKP setiap provinsi dipimpin oleh Kepala Perwakilan yang bertanggung jawab kepada Kepala. Tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja Kantor Perwakilan BPKP Provinsi ditetapkan oleh Kepala setelah mendapat persetujuan menteri yang membidangi urusan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

Setelah melakukan program Kuliah Kerja Lapangan (KKL) di kantor Perwakilan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara, peneliti menemukan fenomena-fenomena bahwa beberapa karyawan menunjukkan kurangnya disiplin dalam melaksanakan tugas mereka. Ini terlihat dari ketidakpatuhan terhadap waktu, seperti datang terlambat, tidak mengikuti apel pagi, dan kembali terlambat setelah jam istirahat. Hal ini mencerminkan adanya inefisiensi dalam kepemimpinan yang berdampak pada disiplin karyawan. Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan (Analisis Komunikasi Kepemimpinan Situasional Kantor Perwakilan BPKP Bagian Kehumasan)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gaya komunikasi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan BPKP

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang nantinya akan dijelaskan, tujuan yang ingin dicapai adalah

1. Untuk mengetahui Gaya komunikasi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan pada Perwakilan Badan Pengawas keuangan dan pembangunan Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan disiplin kerja karyawan pada Perwakilan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Sumatera Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yang dapat dilihat dari tiga aspek yaitu manfaat teoritis, manfaat akademis, dan manfaat praktis :

1. Manfaat Teoritis

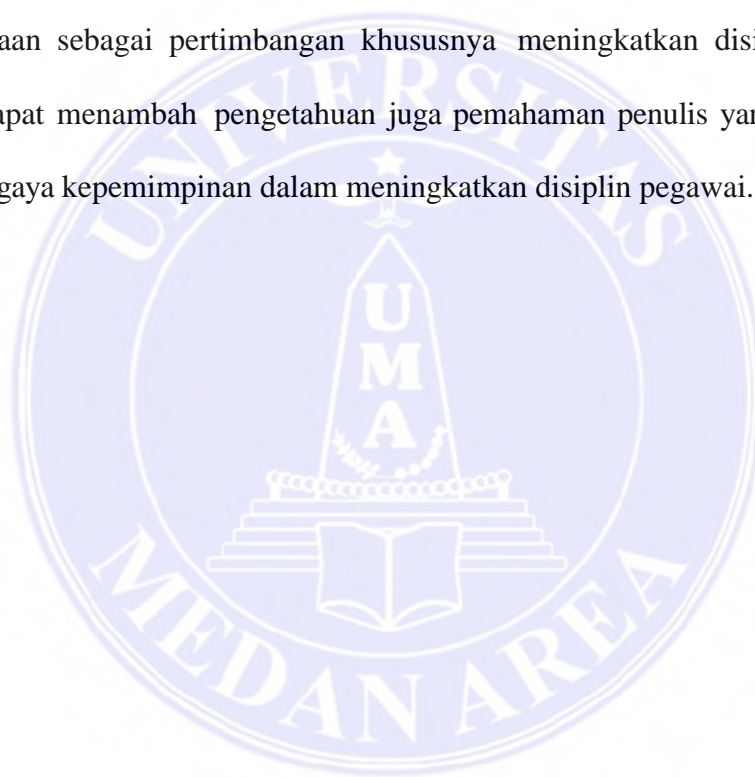
Secara teoritis tentu mengharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam mengembangkan teori tentang ilmu komunikasi khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin karyawan

2. Manfaat Akademis

Secara akademis peneliti mengharapkan ini dapat menjadi sumber referensi bagi yang melakukan penelitian-penelitian yang membahas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan.

3. Manfaat Praktis

Diharapkan setelah melakukan penelitian ini menjadi saran untuk setiap perusahaan sebagai pertimbangan khususnya meningkatkan disiplin karyawan serta dapat menambah pengetahuan juga pemahaman penulis yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin pegawai.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Pawirosumarto dalam Junaidi & Antaiwan Bowo Pranogyo (2023) Gaya kepemimpinan yakni kode etik yang dipergunakan seorang ketika mencoba menghipnotis sikap orang lain, dengan seluruh pemimpin memiliki pola stimulus yang tidak sinkron dan mengarahkan pengikutnya. Gaya manajemen dapat mencoba buat mengarahkan atau menghipnotis orang lain menggunakan secara efektif dan efisien memobilisasi sumber daya yang tersedia pada semua cara manajemen buat mencapai sasaran yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan perilaku seseorang yang konsisten dari pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota timnya. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja tim maupun motivasi karyawan, dan kepuasan kerja. Northouse (2021).

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur semua unsur-unsur didalam suatu organisasi untuk mewujudkan suatu tujuan yang akan dicapai sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal. Permatasari & Susanto (2024).

Dalam organisasi, penerapan gaya kepemimpinan (*Leadership style*) seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya (para karyawan / pegawai) dalam melakukan pekerjaan mereka. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda yang mana oleh karyawan disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Selain itu, komunikasi antar pribadi yaitu pimpinan dan karyawan (bawahan) harus tetap terjaga dengan baik. Veronika (2023)

Kepemimpinan Situasional Harsey Dan Blanchard

Dalam buku Komunikasi Organisasi tahun 1969, Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard mengembangkan Teori kepemimpinan situasional (teori dan studi kasus). Poppy (2014) mencatat bahwa teori ini menekankan tentang bagaimana memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan mental (kedewasaan) bawahan yang dipimpin merupakan dua faktor yang menentukan seberapa efektif kepemimpinan seseorang.

Sebagian besar kegiatan seorang pemimpin dapat dibagi menjadi dua kategori perilaku, menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.: 1. Inisiasi struktur (*task actions*) dan 2. Hubungan aksi maintenance (*relationship of maintenance actions*). Menurut teori kepemimpinan situasional, kepemimpinan mungkin berhasil atau tidak tergantung pula pada keadaan. Hal ini meliputi tingkat kematangan kelompok organisasi. Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard didasarkan saling berhubungannya diantara hal-hal sebagai berikut, yaitu sejauh mana pemimpin memberikan instruksi dan bimbingan, sejauh mana pemimpin memberikan dukungan sosio-emosional, dan tingkat kedewasaan atau persiapan yang ditunjukkan oleh pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Metodologi teori ini menekankan pada fakta bahwa arahan dan dukungan merupakan komponen penting dari kepemimpinan. Ruliana (2013).

Empat jenis gaya kepemimpinan yang berbeda dapat muncul tergantung pada arah tugas dan hubungan atasan-bawahan yang digunakan., diantaranya: 1. Menginformasikan, 2. Menjual, 3 Meminta partisipasi dari bawahan, dan 4. Mendelegasikan. Ketika seorang pemimpin bertindak memberi informasi, dapat disimpulkan bahwa orientasi tugas tinggi dan bercampur dengan koneksi atasan-bawahan yang tidak dapat dikategorikan ramah tetapi juga tidak dikategorikan sebagai hubungan yang tidak menguntungkan. Jika seorang pemimpin menunjukkan perilaku "menjual", itu menandakan bahwa mereka mulai dengan mengartikulasikan peran mereka secara terbuka dan terlibat dalam hubungan atasan-bawahan yang erat. Dengan bertindak seperti ini, pemimpin tidak hanya memperjelas pekerjaan bawahannya tetapi juga memberi mereka dukungan yang diperlukan serta instruksi pelaksanaan yang mereka butuhkan. Mengajak bawahan berperan serta, dalam situasi ini seorang pemimpin akan bertindak dengan cara yang rendah pada orientasi tugas dan tinggi pada komunikasi atasan-bawahan. Contoh paling nyata dari jenis perilaku ini adalah ketika seorang pemimpin secara aktif melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan, maksudnya;

pemimpin hanya bertindak sebagai fasilitator untuk mempercepat kegiatan bawahannya, yang dilakukannya antara lain dengan terampil memanfaatkan saluran komunikasi yang tersedia. Mendelegasikan, artinya, seorang pemimpin juga dapat bertindak dengan cara yang rendah dalam fokus tugas dan tinggi dalam intensitas hubungan atasan-bawahan.

2.1.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Oloan (2021) sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk mempengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut Edy (2020), antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Persuasif

Gaya kepemimpinan persuasif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya dalam memberikan arahan tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Refresif

Gaya kepemimpinan refresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memberikan tekanan dan ancaman agar bawahan merasa takut dan tertekan, sehingga mereka terpaksa untuk bekerja keras

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Inovatif

Gaya kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha untuk memberikan perubahan-perubahan yang bersifat positif dalam segala aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, atau segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Kepemimpinan Investigatif

Gaya kepemimpinan investigatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menaruh kecurigaan kepada para bawahannya, sehingga ia selalu melakukan investigasi yang menyebabkan para bawahannya menjadi kurang kreatif dan inovatif, serta takut untuk membuat kesalahan.

6. Gaya Kepemimpinan Inspektif

Gaya kepemimpinan inspektif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menuntut penghormatan yang tinggi dari para bawahannya, merasa senang apabila dihormati oleh orang banyak, serta sering menggelar kegiatan yang bersifat protokole

Ada beberapa empat jenis gaya kepemimpinan yang dinyatakan oleh Robbins dalam Anggrenani (2021) yaitu:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan yang membuat karyawan terpukau oleh kemampuan pemimpin yang luar biasa. Pemimpin kharismatik dapat memengaruhi karyawan dengan cara mengutarakan visi misi dengan jelas yang berhubungan antara masa kini dan masa depan sehingga membuat karyawan merasa tertarik untuk mengikuti.

Selain itu pemimpin juga mengkomunikasikan bahwa karyawan dapat

mencapai kinerja tersebut dengan baik, sehingga membuat karyawan semakin percaya diri. Pemimpin juga akan memberikan contoh perilaku yang baik agar karyawan dapat mencontoh perilaku tersebut. Karyawan yang bekerja pada pemimpin kharismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi dan mengkomunikasikan kepada karyawan untuk melakukan tanggung jawab yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari cara berpikir dengan pola lama menjadi baru dalam hal menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin juga dapat membuat karyawan bergairan dalam bekerja, dan mampu membangkitkan semangat karyawan.

3. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut mereka untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab karyawan. Pemimpin transaksional menjanjikan imbalan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemimpin juga akan mengakui pencapaian yang diraih karyawan.

4. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang realitis, menarik dan kredibel mengenai masa depan organisasi. Visi memberikan gairah yang baru untuk menuju masa depan yang

lebih baik, selain itu visi juga menjadi lompatan besar ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan dan sumber daya. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu kemampuan mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya verbal dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks.

Menurut Bass dalam Ritonga (2016) terdapat dua macam model gaya kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut pandangan Bass dalam Ancok (2017), gaya kepemimpinan transaksional bercirikan nuansa transaksi antara yang dipimpin dengan yang memimpin, seperti berikut:

1. Menjelaskan pada karyawan apa yang harus dikerjakan atau dilakukan dengan konskuensi terhadap karyawan dari segi prestasi kerja, kompensasi, dan

karir apabila pekerjaan yang dilakukan memenuhi tuntutan kontrak kerja. Dalam bahasa sehari-hari kontrak kerja ini semacam deskripsi kerja (*job description*).

2. Meminta karyawan untuk memenuhi aturan dan standar kerja.

Hal ini terkait dengan tanggung jawab pemimpin untuk selalu mengingatkan pentingnya kepatuhan pada peraturan kerja dan peraturan perusahaan, serta standar hasil kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan.

3. Mengawasi karyawan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai ketentuan dan efektif. Ada dua jenis pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin transaksional. Pertama adalah *active management by exception* yang cirinya adalah pemimpin selalu aktif mengawasi karyawan bekerja, apakah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada atau tidak. Yang kedua adalah *passive management by exception* dimana pemimpin pasif dalam pengawasan, dia baru berbuat apabila sudah terjadi kesalahan pada karyawan.

4. Memotivasi karyawan dengan menggunakan hadiah yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dalam memotivasi karyawan agar mau bekerja, pemimpin transaksional lebih berfokus pada pemberian motivasi ekstrinsik, yakni sesuatu yang berasal dari luar diri, seperti gaji, bonus, kenaikan jabatan, dan pengakuan lainnya.

2.1.2 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Dewantara (2021) indikator- indikator gaya kepemimpinan meliputi:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses sistematis dalam mempertimbangkan semua pilihan yang ada bagi seorang pemimpin sehingga ia bisa membuat keputusan yang sesuai dengan setiap masalah yang dihadapinya.

2. Kemampuan motivasi

Kemampuan memotivasi anggota organisasi untuk secara sukarela menggunakan keahlian, keterampilan, tenaga, dan waktu mereka demi mencapai tujuan organisasi adalah hal yang esensial dalam kepemimpinan. Kekuatan pendorong ini berperan besar dalam kesuksesan bersama. Kemampuan ini mencakup bagaimana pemimpin memahami setiap kebutuhan individual bawahannya, dimana setiap anggota memiliki kebutuhan motivasi yang berbeda-beda maka pemimpin harus mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi setiap individu. Lalu pemimpin harus mau memberikan pengakuan atas pencapaian yang dihasilkan bawahan. Dengan kata lain pemimpin mengapresiasi atas hasil yang dicapai sebuah tim dalam organisasi. Kemampuan memotivasi tidak hanya berpengaruh pada kedisiplinan bawahan namun akan menciptakan loyalitas dan membangun budaya organisasi yang kuat.

3. Kemampuan Kontrol bawahan

Seorang pemimpin perlu memiliki niat untuk membuat orang lain mengikuti arahnya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau otoritas jabatannya secara efektif untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Ini mencakup mengarahkan orang lain dengan berbagai nada, mulai dari nada tegas hingga permintaan, bahkan ancaman. Hal ini melibatkan penggunaan kekuasaan atau wewenang

pemimpin untuk mengarahkan, mengawasi serta memastikan kepatuhan kepatuhan bawahan terhadap instruksi atau kebijakan yang sudah ditetapkan. Pemimpin mengandalkan posisi dan wewenangnya untuk mempengaruhi perilaku bawahan. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.

4. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki dedikasi yang kuat terhadap anggota timnya. Tanggung jawab berarti kewajiban untuk menanggung dan memikul semua hal, tanggung jawab ini merupakan fondasi suatu kepemimpinan dalam menentukan kredibilitas seorang pemimpin. Pemimpin yang berani bertanggung jawab dalam mengambil setiap keputusan dan siap menanggung konsekuensinya, seorang pemimpin juga bertanggung jawab atas kinerja bawahan, termasuk memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan yang diperlukan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

5. Kemampuan mengelola emosional

Kemampuan untuk mengelola emosi merupakan aspek yang sangat krusial dalam mencapai kesuksesan hidup. Semakin bijak dalam mengatur emosional, kemampuan mengelola emosional ini ini berfokus pada bagaimana pemimpin mampu memahami, mengenali, dan merespons emosi, baik emosi diri sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini pemimpin melibatkan empati, komunikasi yang efektif. Kemampuan mengelola emosional akan membangun pengaruh yang berkelanjutan melalui hubungan interpersonal antara karyawan dengan pemimpin.

2.2 Pengertian Dan Ruang Lingkup Disiplin Kerja

2.2.1 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu kewajiban kantor atau instansi tempat bekerja wajib untuk memperhatikan kedisiplinan kerja pegawai agar kerja pegawai lebih meningkat dari sebelumnya dan pegawai tidak sesuka hati melakukan kegiatan yang tidak penting pada saat jam kerja. Disiplin kerja adalah sebuah konsep dalam tempat bekerja atau manajemen untuk menuntut pegawai berlaku teratur. Disiplin merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberi dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Surbakti (2021).

Menurut Davis dan Newstrom dalam Muthi (2019), Selain gaya kepemimpinan, disiplin kerja juga memiliki aspek yang mempengaruhi penurunan pada kinerja karyawan. Kedisiplinan merupakan suatu hal yang menjadi tolok ukur untuk mengetahui apakah peran pemimpin secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar.

Disiplin sangat dibutuhkan baik individu yang bersangkutan maupun instansi, karena disiplin sangat membantu individu untuk meluruskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam suatu kantor. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap aturan-aturan dan ketentuan kantor. Sitepu (2021).

Sutrisno (2019) berpendapat “Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi”. Keith Davis dalam A. A. P. Mangkunegara, (2019) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Dapat

diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi

2.2.2 Tipe-Tipe Disiplin kerja

Disiplin merupakan suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar dan prosedur organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai. Kurangnya kedisiplinan karyawan akan membuat perusahaan sulit mencapai hasil kerja yang optimal. Meliala (2019).

Sutrisno (2019) menyebutkan beberapa bentuk disiplin yang baik yang tercermin pada suasana, sebagai berikut :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tulisan, skorsing, penurunan posisi bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Hal itu dilakukan bertujuan

agar setiap karyawan bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Bila karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja. Meliala (2019).

Sinambela (2019) mengatakan terdapat dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan korektif.

1. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Terdapat dua bentuk disiplin kerja menurut Ilahi dalam (Pranitasari, 2021) antara lain :

1. *Self imposed discipline* (Disiplin yang timbul dari dirinya)

Disiplin yang timbul dari diri sendiri kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam perusahaan, yang artinya jika kepuasan kerja karyawan tinggi semakin tinggi pula disiplin karyawan tersebut

dan sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah maka disiplin karyawan tersebut juga rendah kesadaran karyawan itu sendiri, karena tugas dan kewajibannya

2. *Comand discipline* (Disiplin berdasarkan perintah)

Disiplin ini yang timbul karena adanya peraturan atau sanksi yang diberlakukan di dalam organisasi. Tetapi disiplin terbut ialah disiplin yang tidak ada niatan dari seorang karyawan, melainkan hanya paksaan dan hanya mengikuti peraturan yang ada, agar tidak dikenakan surat teguran dari pihak *Human Resources* (HR).

2.2.3 Indikator-Indikator Kedisiplinan

Menurut Agustini (2019), Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin adalah sebagai berikut:

1. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipathi oleh seluruh anggota organisasi.
2. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.
3. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
4. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

2.2.4 Faktor – Faktor kedisiplinan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi dalam disiplin kerja di suatu organisasi,

melituti pengawasan yang begitu ketat dari bagian HR, banyaknya peraturan di perusahaan. Tetapi tujuan tersebut agar para karyawan didalam organisasi tersebut ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Menurut Aziz (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan Banyak faktor yang mempengaruhi dalam disiplin kerja di suatu organisasi, melituti pengawasan yang begitu ketat dari bagian HR, banyaknya peraturan di perusahaan. Tetapi tujuan tersebut agar para karyawan didalam organisasi tersebut ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Menurut (Aziz, 2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan.

Menurut Khoirinisa (2019) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

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 pemimpin
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan dan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut Singodimedjo dalam Surbakti (2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yakni:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi baik tidaknya suatu disiplin dijalankan. Tentu saja guru yang merasa kompensasi diberikan sesuai dengan jerih payah yang telah ia berikan bagi tempat dia bekerja, akan merasa tenang dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Berbeda halnya jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka guru tersebut akan mencari pekerjaan sampingan yang membuat pekerjaannya tersebut akan terbengkalai. Meskipun besarnya kompensasi yang diberikan tidak menjadi jaminan tegaknya disiplin, namun paling tidak guru dapat bekerja dengan tenang.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Seperti ada pepatah mengatakan “guru kencing berdiri murid kencing berlari”, artinya pemimpin itu harus menjadi contoh dalam segala hal. Keteladanan pemimpin menyumbang pengaruh besar dalam mempengaruhi disiplin pegawai karena pemimpin adalah panutan. Apa yang hendak pemimpin inginkan dilakukan oleh bawahannya, maka ia terlebih dahulu harus melakukannya. Jika pemimpin menginginkan bawahannya cepat datang, maka ia harus datang lebih awal. Hal ini akan membuat bawahan merasa segan dan akan datang lebih cepat lagi. Karena lebih mudah mencontoh apa yang dilihat dari pada apa yang dikatakan dan yang menjadi aturan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Dalam sebuah sekolah sangat dibutuhkan adanya aturan yang jelas, aturan yang dijadikan dan disepakati bersama yang dijadikan menjadi sebuah pegangan. Aturan tidak boleh dibuat sepihak, atau sesuai dengan keinginan kepala sekolah saja. Dengan adanya aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama, para guru

akan mau melakukan disiplin karena sudah ada pegangan yang jelas.

4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Seorang kepala sekolah harus berani mengambil tindakan, agar disiplin dapat ditegakkan. Jika ada guru yang melanggar disiplin maka kepala sekolah harus memberinya sanksi sesuai ketentuan yang ada. Agar semua guru merasa terlindungi dan juga berkomitmen untuk tidak melakukan hal yang serupa. Namun jika kepala sekolah tidak memberi sanksi bagi yang telah melanggar disiplin, maka akan berakibat buruk karena guru yang lain juga akan malas untuk melaksanakan disiplin karena tidak ada bedanya yang disiplin dan yang tidak disiplin.

5. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Dengan adanya pengawasan tentu akan melatih guru untuk berdisiplin. Meskipun bagi sebagian guru yang sudah menyatakan arti disiplin, pengawasan ini tidak dibutuhkan lagi. Pengawasan ini dibutuhkan untuk mengetahui apakah guru tersebut melaksanakan sesuai dengan yang diperintahkan dan tidak menyimpang.

6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai

Guru bukanlah sebuah robot yang hanya bekerja dan tidak memiliki perasaan. Guru tidak merasa puas dengan kompensasi yang tinggi saja namun lebih dari itu perhatian kepala sekolah juga sangat dibutuhkan. Guru juga memiliki keluhan dan masalah – masalah, yang ingin mendapat jalan keluar. Kepala sekolah yang berhasil memberi perhatian dan juga bisa menjadi teman bagi para guru akan mendapat disiplin yang baik. Guru juga akan hormat dan

menghargai, ini sangat mempengaruhi disiplin guru tersebut.

7. Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin

Kebiasaan – kebiasaan yang mungkin mendukung tegaknya disiplin adalah saling menghormati, memberi kesempatan untuk berpendapat, berpamitan jika pergi, saling menyapa, memberikan pujian. Akan sangat berpengaruh juga untuk iklim kerja yang baik, dan mendorong guru untuk berdisiplin..

Pada dasarnya ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi diantaranya Hasibuan (2019): diantaranya :

1. Teladan Pimpinan

Pemimpin memainkan peran penting dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena mereka dijadikan teladan oleh bawahan. Pemimpin tidak boleh mengharapkan disiplin dari bawahan jika mereka sendiri kurang disiplin. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesai kata-katanya dengan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik begitupun sebaliknya jika pimpinan tidak disiplin maka bawahan pun akan kurang disiplin. Hal untuk mengetahui apakah pemimpin memiliki sikap teladan, dapat digunakan indikator menurut Robbins dan Timothy dalam Hakim (2022) Keteladanan pemimpin dapat dilihat dari:

- a. Disiplin waktu, disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap Peraturan

maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik.

- b. Disiplin tanggung jawab merupakan salah satu wujud keteladanan pemimpin dalam tanggung jawab adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar dan kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Waskat

Pengawasan melekat (Waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam memastikan disiplin karyawan perusahaan. Waskat efektif dalam merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasan mereka. Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

3. Sanksi

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Hakim (2022) indikator sanksi pelanggaran disiplin, yakni:

- a. Pelanggaran disiplin berat Sanksinya berupa demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya, pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan

sendiri tenaga kerja yang bersangkutan, pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja diperusahaan. Pelanggaran disiplin tingkat berat memiliki konsekuensi yang jauh lebih serius dan dapat berdampak permanen terhadap karier pegawai. Sanksi untuk pelanggaran berat meliputi penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama tiga tahun, pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan yang sedang diemban, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS, hingga pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS yang merupakan sanksi paling berat.

- b. Pelanggaran disiplin sedang Sanksinya berupa, penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancang sebagaimana tenaga kerja lainnya, penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan atau bulanan, penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi. Untuk pelanggaran disiplin tingkat sedang, sanksi yang dapat dijatuhkan mencakup penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun, penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun, atau penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama satu tahun. Sanksi-sanksi ini dirancang untuk memberikan efek jera kepada pegawai yang melakukan pelanggaran namun masih dalam kategori yang dapat diperbaiki melalui pembinaan dan pengawasan yang lebih ketat.
- c. Pelanggaran disiplin ringan Sanksinya berupa, teguran lisan kepada

tenaga kerja yang bersangkutan, teguran tertulis dan atau pernyataan tidak puas secara tertulis. Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

4. Ketegasan

Dalam menegakkan ketegasan maka pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip yang diantaranya adalah:

1) Mengakui masalah secara terbuka

Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.

2) Menciptakan tim kerja

Dalam organisasi, tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing pegawai secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.

3) Memberikan wewenang pada setiap pegawai

Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, dan penghargaan, maka para pegawai memilih kekuatan untuk cara mempengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan. (Hakim, 2022)

4) Memberikan wewenang pada setiap pegawai

Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para pegawai memilih kekuatan untuk cara mempengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan. Hakim (2022).

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

Menurut Singodimedjo dalam Hakim (2022) agar tercipta hubungan kemanusiaan maka perlu dilakukan kebiasaan-kebiasaan seperti:

- 1) Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja
- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya sehingga pegawai akan turut bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Menurut Singodimedjo dalam Surbakti (2019) terdapat beberapa faktor yang

mempengaruhi disiplin kerja, yakni:

1). Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi baik tidaknya suatu disiplin dijalankan. Tentu saja guru yang merasa kompensasi diberikan sesuai dengan jerih payah yang telah ia berikan bagi tempat dia bekerja, akan merasa tenang dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Berbeda halnya jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka guru tersebut akan mencari pekerjaan sampingan yang membuat pekerjaannya tersebut akan terbengkalai. Meskipun besarnya kompensasi yang diberikan tidak menjadi jaminan tegaknya disiplin, namun paling tidak guru dapat bekerja dengan tenang.

2). Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Seperti ada pepatah mengatakan “guru kencing berdiri murid kencing berlari”, artinya pemimpin itu harus menjadi contoh dalam segala hal. Keteladanan pemimpin menyumbang pengaruh besar dalam mempengaruhi disiplin pegawai karena pemimpin adalah panutan. Apa yang hendak pemimpin inginkan dilakukan oleh bawahannya, maka ia terlebih dahulu harus melakukannya. Jika pemimpin menginginkan bawahannya cepat datang, maka ia harus datang lebih awal. Hal ini akan membuat bawahan merasa segan dan akan datang lebih cepat lagi. Karena lebih mudah mencontoh apa yang dilihat dari pada apa yang dikatakan dan yang menjadi aturan.

3). Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Dalam sebuah sekolah sangat dibutuhkan adanya aturan yang jelas, aturan yang dijadikan dan disepakati bersama yang dijadikan menjadi sebuah pegangan.

Aturan tidak boleh dibuat sepihak, atau sesuai dengan keinginan kepala sekolah saja. Dengan adanya aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama, para guru akan mau melakukan disiplin karena sudah ada pegangan yang jelas.

4). Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Seorang kepala sekolah harus berani mengambil tindakan, agar disiplin dapat ditegakkan. Jika ada guru yang melanggar disiplin maka kepala sekolah harus memberinya sanksi sesuai ketentuan yang ada. Agar semua guru merasa terlindungi dan juga berkomitmen untuk tidak melakukan hal yang serupa. Namun jika kepala sekolah tidak memberi sanksi bagi yang telah melanggar disiplin, maka akan berakibat buruk karena guru yang lain juga akan malas untuk melaksanakan disiplin karena tidak ada bedanya yang disiplin dan yang tidak disiplin.

5). Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Dengan adanya pengawasan tentu akan melatih guru untuk berdisiplin. Meskipun bagi sebagian guru yang sudah menyatakan arti disiplin, pengawasan ini tidak dibutuhkan lagi. Pengawasan ini dibutuhkan untuk mengetahui apakah guru tersebut melaksanakan sesuai dengan yang diperintahkan dan tidak menyimpang.

6). Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai

Guru bukanlah sebuah robot yang hanya bekerja dan tidak memiliki perasaan. Guru tidak merasa puas dengan kompensasi yang tinggi saja namun lebih dari itu perhatian kepala sekolah juga sangat dibutuhkan. Guru juga memiliki keluhan dan masalah – masalah, yang ingin mendapat jalan keluar. Kepala

sekolah yang berhasil memberi perhatian dan juga bisa menjadi teman bagi para guru akan mendapat disiplin yang baik. Guru juga akan hormat dan menghargai, ini sangat mempengaruhi disiplin guru tersebut.

7). Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin

Kebiasaan – kebiasaan yang mungkin mendukung tegaknya disiplin adalah saling menghormati, memberi kesempatan untuk berpendapat, berpamitan jika pergi, saling menyapa, memberikan pujian. Akan sangat berpengaruh juga untuk iklim kerja yang baik, dan mendorong guru untuk berdisiplin.

2.3 Teori Yang Relevan

Teori Kepemimpinan Situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard menjadi landasan teoretis yang sangat relevan dalam menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama yang disesuaikan dengan tingkat kematangan dan kemampuan bawahan, yaitu *telling* (memberitahu), *selling* (menjual), *participating* (meminta partisipasi), dan *delegating* (mendelegasikan). Dalam konteks peningkatan kedisiplinan karyawan, setiap gaya kepemimpinan ini memiliki korelasi yang kuat dengan lima indikator gaya kepemimpinan.

- a) Memberitahu (*Telling*), yaitu pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan spesifik. Artinya pemimpin mampu dalam memberikan informasi secara lugas. Korelasi antara gaya telling dalam teori kepemimpinan situasional Paul Harsey dan Kenneth Blanchard dengan kemampuan mengambil keputusan memiliki hubungan dalam meningkatkan

kedisiplinan karyawan. Dimana karyawan yang membutuhkan arahan yang jelas dan tegas. Kemampuan mengambil keputusan dalam gaya telling diterapkan melalui pengambilan keputusan yang cepat, tepat, tegas dan sesuai dengan analisis situasi yang tepat dan akurat. Pemimpin yang menerapkan gaya telling harus mampu mengidentifikasi dengan tepat apa yang perlu dilakukan dan kapan harus diselesaikan. Letak korelasi nya terlihat pada aspek *timing* pengambilan keputusan yang menjadi karakteristik penting gaya telling. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dengan cepat untuk mencegah produktivitas menurun akibat karyawan menunggu instruksi. Kemampuan ini sangat penting dalam membangun kedisiplinan waktu, dimana karyawan akan belajar untuk bekerja sesuai prosedur atau arahan.

- b) Menjual (*Selling*), yaitu Pemimpin menjelaskan sebuah ide dan pesan ke seluruh karyawan. Namun tetap juga memberikan dukungan emosional serta memberikan informasi yang diperlukan. Hal ini agar karyawan memahami dan menerima keputusan tersebut. Disini ingin melihat bagaimana pemimpin dalam memberikan petunjuk atau ide terhadap keputusan yang dibuat kepada karyawan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan motivasi dalam gaya *selling* yang diwujudkan melalui komunikasi dua arah secara persuasif , dimana pemimpin tidak hanya memberikan ide atau pesan namun menjelaskan tujuan dari setiap keputusan yang ada. Relevansinya indikator gaya kepemimpinan yaitu kemampuan motivasi pemimpin dengan teori kepemimpinan situasional

Paul Harsey dan Kenneth Blanchard yaitu gaya *selling* adalah untuk mengatasi karyawan yang tidak menerima perubahan atau perlawanan terhadap perubahan yang sering muncul ketika suatu organisasi mencoba standar kedisiplinan. Karyawan yang sebelumnya terbiasa dengan lingkungan kerja yang lebih longgar memungkinkan akan menunjukkan sikap ketidakpedulian ataupun acuh terhadap kedisiplinan yang lebih tinggi. Melalui kemampuan motivasi ini, pemimpin dapat mengubah perspektif karyawan dengan menunjukkan bagaimana seharusnya kedisiplinan itu dilakukan.

- c) Berpartisipasi (*Participating*), yaitu Pemimpin sedikit memberikan instruksi dan lebih banyak memberikan dukungan dan bantuan kepada anggota tim. Hal ini menunjukkan bagaimana pemimpin menjalin kerja sama dengan karyawan serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan aktif. Kemampuan kontrol bawahan berkaitan dengan gaya *Participating* menerapkan kontrol kolaboratif, dimana pemimpin menggunakan kontrol mereka dengan memfasilitasi adanya diskusi terbuka terkait keputusan yang akan dibuat namun pemimpin tetap memberi instruksi dan kontrol terhadap karyawan.
- d) Mendelegasikan (*Delegating*), yaitu manajer telah mendelegasikan banyak tanggung jawab untuk kinerja pekerjaan kepada tim atau individu. Manajer menyerahkan tanggung jawab kepada karyawan dalam membuat keputusan. Artinya, gaya kepemimpinan ini menunjukkan bagaimana pemimpin dalam mengambil suatu keputusan dengan memberikan

tanggung jawab sepenuhnya dengan karyawan. Pada gaya *delegating* ini berkaitan penting terhadap indikator gaya kepemimpinan yaitu kemampuan tanggung jawab. Dalam kepemimpinan menunjukkan kepercayaan penuh seorang pemimpin terhadap karyawan dalam memberikan suatu bentuk tanggung jawab dalam menjalankan tugas atau mengambil keputusan akan berdampak baik. Adanya kepercayaan tersebut membangun rasa percaya pemimpin terhadap kemampuan kerja karyawan sehingga dapat menciptakan high discipline standards yang telah dibangun lewat tanggung jawab terhadap otoritas kerja yang diberikan pemimpin.

Integrasi antara indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dengan teori Kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Kenneth Blanchard akan menciptakan kerangka kerja secara menyeluruh untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan melalui komunikasi kepemimpinan yang mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan atau situasi yang terus berubah.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Tahun	Judul	Hasil	Perbedaan
(Wibowo, 2020)	2020	Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan pegawai pada penanaman modal daerah Nusa Tenggara Barat.	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui untuk Menegakkan Kedisiplinan Pegawai Badan Penanaman Modal Daerah Jawa Tengah dilaksanakan melalui perbaikan dari berbagai aspek, antara lain: 1. Kepemimpinan Gaya pemimpin tidak dapat diragukan lagi sebagai tenaga yang mengkoordinir, membimbing dan memimpin serta mengarahkan semua kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan. Kedudukan pemimpin apapun bentuknya akan mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas tiap-tiap tindakan, yang dilaksanakan oleh para bawahannya 2. Kepemimpinan Gaya pemimpin tidak dapat diragukan lagi sebagai tenaga yang mengkoordinir, membimbing dan memimpin serta mengarahkan semua	penulis Restu Yuliani Wibowo tersebut berfokus pada peran kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai pada penanaman modal daerah Nusa Tenggara Barat, sedangkan peneliti berfokus pada gaya kepemimpinan bukan peran kepemimpinan. Sedangkan Meta Panjaitan (UMA) berfokus pada bagaimana gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan.

			kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan. Kedudukan pemimpin apapun bentuknya akan mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas tiap-tiap tindakan, yang dilaksanakan oleh para bawahannya	
(Ilmi, 2019)	2019	Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai sipil	Gaya demokratis/ Partisipatif yang diterapkan dalam Biro Administrasi Kemasvarakatan Sekretariat Daeral Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja pegawainya sudah dinilai baik. Hal tersebut dapat dilihat melalui beberapa indikator gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Akan tetapi masih perlu mendapatkan beberapa perbaikan dalam gaya kepemimpinannya untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai agar menjadi lebih baik di kedepannya.	Perbedaan tulisan Muhammad dengan peneliti yaitu penulis lebih meneliti bagaimana gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai sedangkan peneliti berfokus pada peningkatan kedisiplinan pegawai dan hasilnya gaya kepemimpinan demokratis sedangkan penulis Meta Panjaitan (UMA) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara adalah gaya kepemimpinan situasional oleh Paul Harsey Blanchard tahun 1962.
(Hukmah, 2020)	2020	Pengaruh gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Baitul Mal Aceh	Hasil pengujian regresi untuk hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan dua faktor yang sangat	Letak perbedaan penelitian terdahulu penulis Hukmah yaitu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dengan disiplin itu sangat memiliki kaitan yang cukup erat dan tidak terpisahkan sedangkan penelitian penulis Meta Panjaitan (UMA) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP Provinsi

			<p>mempengaruhi kinerja karyawan. gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbandingan nilai signifikansinya dengan tingkat kesalahan yang ditentukan sebesar 0,05 adalah 0,000 < 0,05. Hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis alternatif (Ha3) dalam penelitian ini diterima dan menolak hipotesis nol (Ho).</p>	<p>menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara. Sumatera Utara.</p>
(Mayasari, 2022)	2022	<p>Peran kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin pegawai dibadan Kepegawaian Daerah provinsi NTB</p>	<p>Dalam meningkatkan disiplin pegawai di BKD pimpinan BKD memberikan instruksi pada setiap apel pagi yaitu mengenai ketentuan jam kerja, jam masuk kerja dan istirahat yang harus dipatuhi. Dalam memberikan konsultasi kepada pegawai pimpinan akan memberikan pembinaan kepada setiap pegawai yang indisciplin. Pimpinan BKD melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pegawai yaitu dengan melihat laporan kehadiran pegawai setiap bulan secara elektronik yaitu absensi melalui aplikasi peduli lindungi yang kemudian di evaluasi</p>	<p>Perbedaan antara penulis dengan peneliti terletak pada masalah yang dianalisis. Penulis berfokus dengan bagaimana peran kepemimpinan sedangkan peneliti Meta Panjaitan berfokus pada bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan.</p>

			dengan setiap kepala bidang. Bentuk pengawasan lainnya yaitu melalui aplikasi E-Sipja kemudian pengedalian yang dilakukan pimpinan di BKD yaitu dengan mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pegawai.	
(Kristiany, 2023)	2023	Analisi gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan PT Bluepool Buana Pratama	Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas Kerja karyawan di PT Bluepool Buana Pratama menerapkan gaya kepemimpinan campuran yaitu gaya kepemimpinan otokratik dilihat saat pengambilan keputusan yang kurang memperhatikan usulan dari karyawan dan lebih kepada keputusan pribadi, gaya kepemimpinan partisipatif bisa dilihat dari cara mengatasi masalah dan berani menanggung resiko serta cara memperhatikan bawahan, gaya kepemimpinan transaksional bisa diketahui dari pemberian penghargaan untuk karyawan terbaik setiap tahunnya, memberikan saran dan kritik kepada bawahan dan cara memotivasi karyawan	Tulisan Veronicha sama-sama membahas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan, letak perbedaan terdapat pada hasil nya. Dimana peneliti belum menemukan bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan kantor BPKP sedangkan PT Bluepool Buana Pratama menggunakan gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif dan transaksional.

2.5 Kerangka Pemikiran

Teori Model Kepemimpinan Situasional:

(Menurut Harsey dan Blanchard, 1969)

1. **Telling**
2. **Selling**
3. **Participating**
4. **Delegating**



Indikator Gaya Kepemimpinan:

(Menurut Kartono dalam Gombang, 2021)

1. **Kemampuan Mengambil Keputusan**
2. **Kemampuan Motivasi**
3. **Kemampuan Kontrol Bawahan**
4. **Tanggung Jawab**
5. **Kemampuan Mengelola Emosional**



Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan BPKP

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hal ini untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang ada serta mampu menggambarkan secara baik mengenai fakta di lapangan yang ada sehingga peneliti memberikan informasi apa adanya.

Menurut (Kristiany, 2023), penelitian dengan menggunakan Pendekatan deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.

3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara Jl. Gatot Subroto Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122.

3.2.2 Waktu Penelitian

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Uraian	Bulan						
		Sept	Des	Des	Mar	Jul	Agus	Agus
		2024	2024	2024	2025	2025	2025	2025
1	Penyusunan Proposal							
2	Seminar Proposal							
3	Perbaikan Proposal							
4	Penelitian							
5	Penyusunan Skripsi							
6	Seminar Hasil							
7	Perbaikan Skripsi							
8	Sidang Meja Hijau							

3.3 Informan Penelitian

Untuk mendapatkan data-data dan informasi yang dibutuhkan dalam suatu penelitian, maka dibutuhkan informan penelitian. Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Subjek penelitian menjadi informan yang akan memberikan hasil informasi diperlukan. Informan dalam penelitian kualitatif terbagi menjadi tiga yaitu:

1. Informan Kunci

Menurut Dayman & Holloway dalam (Ade Heryana, 2021) menyatakan bahwa, "Informan Kunci (*key informan*) adalah wakil kelompok yang diteliti,

yang telah berada cukup lama dalam kebudayaan, hingga memiliki pengetahuan setingkat pakar meyangkut aturan-aturan, dan bahasa kebudayaan tersebut."

Informan kunci adalah informan yang memiliki informasi secara menyeluruh tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Informan kunci bukan hanya mengetahui tentang kondisi/fenomena pada masyarakat secara garis besar, juga memahami informasi tentang informan utama.

Dalam pemilihan informan kunci sebaiknya orang yang bersedia berbagi konsep dan pengetahuan dengan peneliti, dan sering dijadikan tempat bertanya oleh peneliti. Dengan demikian, Informan kunci adalah orang yang dianggap mampu dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian secara jelas dan terpercaya serta orang yang bertanggung jawab besar dalam jalannya proses produksi di lapangan. Informan kunci haruslah memiliki kapabilitas dan kemampuan dalam berbagi informasi kepada penulis untuk memberikan informasi yang terkait. Ade (2021). Informan kunci pada penelitian ini adalah bapak Syuhada Selaku Subkoordinasi Kepegawaian Kantor BPKP Provinsi Sumatera Utara.

2. Informan Utama

Informan utama dalam penelitian kualitatif mirip dengan "aktor utama" dalam sebuah kisah atau cerita. Dengan demikian informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan detail tentang masalah penelitian yang akan dipelajari. (Ade, 2021). Informan utama pada penelitian ini adalah ibu Marta Sitohang dan Bapak Efendi Damanik.

3. Informan Pendukung

Informan pendukung merupakan orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif. Informan tambahan terkadang memberikan informasi yang tidak diberikan oleh informan utama atau informan kunci. (Ade, 2021). Informan pendukung dalam penelitian ini adalah bapak Richard Anthoni dan Ikhwansyah.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang peneliti gunakan dalam melakukan Penelitian ini melalui:

3.4.1 Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik mengenai objek yang di amati. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena tentang “Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara”.

3.4.2 Wawancara

Teknik wawancara mendalam dimaksudkan untuk mengumpulkan data primer yang dilakukan melalui wawancara secara mendalam (*indepth interview*) dengan memakai pedoman wawancara (*interview guide*) dimana peneliti sebagai instrumen utama, dan akan mewawancarai Karyawan yang mengetahui tentang gaya kepemimpinan.

3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang

dipersiapkan untuk penelitian, penguji suatu peristiwa atau record maupun yang tidak dipersiapkan menurut Maleong dalam Sitepu (2021). Studi dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan serta informasi lainnya seperti gambar/foto pada saat wawancara dibutuhkan dalam penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Model tersebut mencakup tiga fase utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Rincian masing-masing fase dijelaskan dibawah ini.

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemfokusan, dan pengorganisasian data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi informasi yang relevan dan penting sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam praktiknya, peneliti mengumpulkan dan mengelompokkan informasi dari wawancara dan observasi mengenai topik tertentu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan. Proses ini membantu menghilangkan data yang tidak relevan dan hanya menyimpan informasi penting dan berharga untuk analisis lebih lanjut.

2. Penyajian Data

Penyajian data dicapai dengan mengatur dan mengedit informasi yang

direduksi ke dalam format yang mudah dipahami. Data dapat ditampilkan dalam bentuk tabel, grafik, dan deskripsi. Peneliti dapat menggunakan kutipan langsung dari informan untuk memperkaya narasi dan memberikan konteks yang lebih mendalam tentang komunikasi pemasaran. Dalam menyajikan data, peneliti juga dapat membandingkan hasil wawancara dan observasi untuk mengetahui harmonisasi atau perbedaan informasi yang ada.

3. Menarik Kesimpulan

Setelah menyajikan data, peneliti melakukan analisis lebih lanjut untuk menarik kesimpulan dari temuan yang ada. Pada fase ini, peneliti menafsirkan data yang dianalisis untuk menjawab rumusan masalah yang diidentifikasi. Menarik kesimpulan dengan mempertimbangkan konteks, pola, dan hubungan antar tema yang muncul dari data. Peneliti juga dapat memverifikasi hasil melalui triangulasi atau membandingkan data dari berbagai sumber.

Dengan menerapkan teknik analisis data tersebut, penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan kantor BPKP Provinsi Sumatera Utara dan dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam sebuah perusahaan.

3.6 Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Moleong (2007)

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility, transferability, dependability, dan confirmability*, Sugiyono (2007). Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

a. Triangulasi

Wiliam Wiersma (1986) mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Sugiyono (2007)

1. Triangulasi Sumber

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data menjadi aspek penting yang menentukan kredibilitas hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk menjamin keakuratan dan validitas data yang diperoleh dari lapangan. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengkroscek data dari berbagai jenis informan yang memiliki keterlibatan atau pengalaman langsung terhadap gaya kepemimpinan BPKP Provinsi Sumatera Utara. Triangulasi sumber dalam penelitian ini mencakup:

1. Informan Utama, yaitu diambil dari bagian bidang Kepala Bagian Umum dan Koordinator Pengawasan Kelompok Jabatan Fungsional Auditor Bidang Akuntan Negara 1 BPKP Provinsi Sumatera Utara.

2. Informan Kunci, yaitu dari Subkoordinasi Kepegawaian bagian dari analisis sumber daya manusia aparatur BPKP Provinsi Sumatera Utara.
3. Informan Pendukung/Tambahan, yaitu dua karyawan dari bagian Pengolah Data Penyuluhan dan Layanan Informasi dan Penyedia Layanan Informasi Kehumasan.
4. Triangulator, yaitu individu yang tidak menjadi bagian langsung dari informan utama tetapi memiliki pengetahuan luas terhadap gaya kepemimpinan dalam mendisiplinkan karyawan serta mampu memberikan pendapat reflektif dan objektif terhadap praktik gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam konteks ini, triangulator memberikan masukan mengenai gaya kepemimpinan dan faktor yang dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam perusahaan hingga saran inovatif.

Hasil dari triangulasi ini digunakan untuk memperkuat temuan utama dari wawancara dan observasi, sekaligus membantu peneliti dalam menghindari bias persepsi tunggal. Dengan adanya triangulasi sumber ini, keabsahan dan kedalaman analisis dalam penelitian ini semakin dapat dipertanggungjawabkan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Gaya komunikasi kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara menjadi dasar temuan studi lapangan yang dilakukan peneliti dimana penulis telah mengumpulkan data dengan cara melakukan beberapa tahapan mulai dari tahap wawancara, observasi dan juga dokumentasi. Dengan demikian peneliti memperoleh hasil sesuai dengan yang sudah dibahas pada bab 4 yang dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya komunikasi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan BPKP Provinsi Sumatera Utara ialah dengan komunikasi pengambilan keputusan, komunikasi motivasi, komunikasi kontrol bawahan, komunikasi kelola emosional dan tanggung jawab. Namun komunikasi kepemimpinan situasional belum efektif dalam mendisiplinkan karyawan, karena komunikasi dalam mengelola emosional belum terealisasi dengan baik. Ditemukan adanya ketidaksetaraan dalam memberikan rasa empati pimpinan terhadap salah satu karyawan humas. Sehingga ini lah mengapa masih terdapat beberapa karyawan yang melakukan tindakan indisipliner.
2. Faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan di BPKP Provinsi Sumatera Utara yaitu teladan pimpinan, waskat, sanksi dan ketegasan. Namun ketegasan dan pengawasan kepala pemimpin terhadap karyawan departemen kehumasan kurang efektif, karena sikap nya ramah dan kurang dalam memberikan perhatian dan dukungan dianggap membuat karyawan departemen kehumasan

ini merasa mereka tidak perlu melakukan pekerjaan. Serta waktu pengawasan seharusnya dirubah, pimpinan perlu melakukan sidak dengan jam-jam yang berubah bukan yang seperti kepala pimpinan yaitu Farid Firman lakukan dengan sidak atau masuk keruang bagian departemen kehumasan dengan waktu yang sama setiap hari nya. Hal ini membuat karyawan sudah mengetahui waktu pimpinan masuk keruangan dan memberi kesempatan karyawan melakukan tindakan indisipliner.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

5.2.1 Bagi Peneliti

Besar harapan bagi peneliti selanjutnya dapat meningkatkan dalam ketekunan mencari, mengolah, serta menganalisis data penelitian yang sudah ada ke depannya penelitian ini bisa lebih baik lagi.

5.2.2 Bagi BPKP Provinsi Sumatera Utara

Bagi pimpinan BPKP Provinsi Sumatera utara diharapkan pimpinan perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara dapat lebih tegas kepada karyawan yang sering telat kembali ke kantor pada saat jam istirahat. Pimpinan diharapkan pimpinan perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara dapat memberikan sanksi yang lebih terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin seperti telat masuk jam kantor secara berulang dengan sanksi yang dapat menimbulkan efek jera, karena masih terdapat beberapa karyawan yang melakukan tindakan indisipliner.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Heryana. (2021). *Informan dan Pemilihan Informan pada Penelitian Kualitatif*. Universitas Esa Unggul. Prodi kesehatan masyarakat.
- Aini, I. N. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan Pt Bank Bca Tbk Cabang Kalimantan Jakarta Timur*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Alfansyur, A., & Mariyani, M. (2020). Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Jurnal Historis*, 5(2), 1–12.
- Ancok, D. (2017). *Psikologi kepemimpinan dan inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Anggrenani, K. W. (2021). *Peran Kepemimpinan dalam Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) (Studi pada CV Maju Jaya General Contruction)*. STIE PGRI Dewantara Jombang.
- Aziz, N. L. (2019). *Peminatan Kesehatan Lingkungan Program Studi SI Kesehatan Masyarakat STIKES Bhakti Husada Mulia Madiun*. STIKES Bhakti Husada Mulia Madiun.
- Edy, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Hakim, R. R. (2022). *Perencanaan Kapasitas Untuk Meningkatkan Produktivitas Melalui Downtime Tercatat*. Jakarta : Universitas Mercu Buana.
- Hukmah, A. (2020). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Baitul Mal Aceh*. Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- Ilmi, M. U. (2019). *Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai sipil*.
- Inayah, W. N. (2022). *No Titl Konstitusionalitas Hak Masyarakat Hukum Adat Dalam Mengelola Hutan Adat (Studi Masyarakat Hukum Adat Bonokeling Di Kabupaten Banyumas)*. Universitas Jenderal Soedirman.
- Junaidi, H., & Antaiwan Bowo Pranogyo, A. B. P. (2023). Analisis Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Literatur Review*, 9(1), 10–18.

- Khoirinisa, K. S. (2019). *Analysis Of Factors That Influence Work Discipline*. Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada Jakarta.
- Kristiany, V. (2023). *Analisi gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan PT Bluepool Buana Pratama*.
- Mahmud, A. (2019). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Gandus Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 1(2), 1–18.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mayasari, M. (2022). *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat*.
- Meliala, E. (2019). *Analisis Disiplin Kerja terhadap kinerja karya*. Portaluniversitasquality.Ac.Id.
- Muthi, S. S., & Djuwita, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dilingkungan Telkom Regional Iii Jawa Barat. *EProceedings of Management*, 6(2), 1–12.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Oloan, D. (2021). Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2), 1–12.
- Permatasari, N. I., & Susanto, N. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Sumbermulia Hasilguna Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 8(2), 1–19. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i8.2345>
- Pranitasari, D. (2021). Analisis Disiplin Kerja. *Akuntansi Dan Manajemen*, 18(1), 18–27.
- Ritonga, R. (2016). Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Trust on Organizational Commitment. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 1(1), 1–9.
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Perkasa Internusa Mandiri Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*

(JMB), 22(1), 1–13.

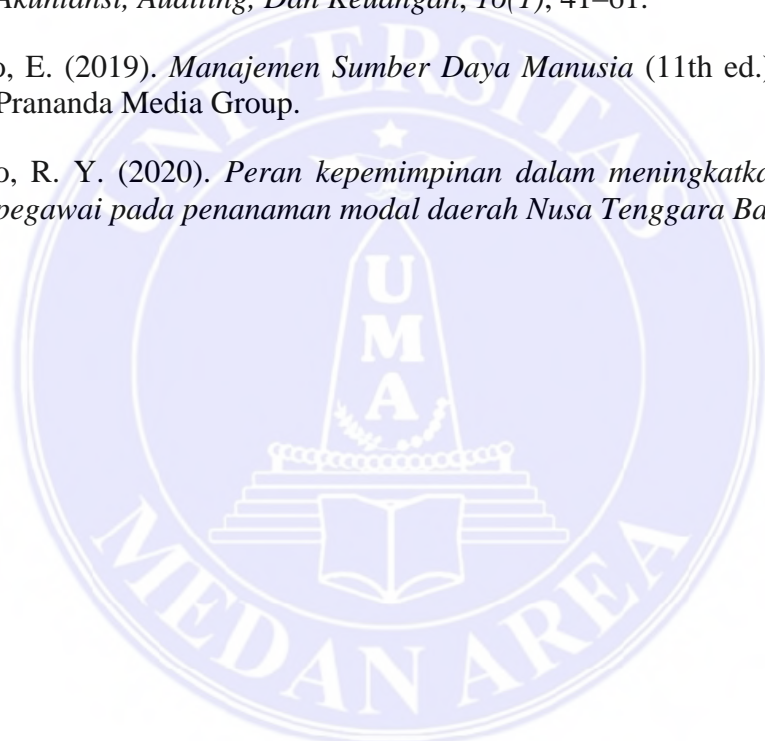
Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Sitepu, C. N. B., & Surbakti, N. Y. B. (2021). Analisis Disiplin Kerja Pegawai dan Lingkungan Kerja Kantor Kepala Desa Banjarsari Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(3), 217–226.

Surbakti, A. S., & Siregar, A. (2019). Analisis Pengaruh Whistleblowing System dan Rapat Komite Audit terhadap Jumlah Kecurangan. *Balance: Jurnal Akuntansi, Auditing, Dan Keuangan*, 16(1), 41–61.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Jakarta : PT. Prananda Media Group.

Wibowo, R. Y. (2020). *Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai pada penanaman modal daerah Nusa Tenggara Barat*.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Nama :

Jenis Kelamin :

Status :

Jabatan :

Pertanyaan

1. Bagaimana kemampuan pemimpin pada saat bekerja sama dengan karyawan, apakah dalam situasi tersebut pemimpin mampu memberikan motivasi kepada karyawan? Apakah hal tersebut dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan?
2. Setiap pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin, apakah keputusan tersebut dapat dipertanggung jawabkan oleh pemimpin?
3. Bagaimana kemampuan pemimpin dalam mengontrol bawahannya?
4. Dalam memberikan setiap informasi maupun petunjuk, bagaimana pemimpin mengelola emosionalnya? Apakah hal tersebut meningkatkan disiplin karyawan?
5. Bagaimana kemampuan pemimpin dalam membuat suatu keputusan? Apakah dalam membuat keputusan tersebut pemimpin melibatkan karyawan?
6. Dalam melaksanakan tugasnya, apakah pemimpin dapat disebut menjadi teladan? Bagaimana teladan pemimpin BPKP? Apakah teladan pemimpin dapat meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan?
7. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan pemimpin terhadap karyawan selama proses bekerja? Apakah dengan adanya pengawasan tersebut dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan?
8. Bagaimana kemampuan pemimpin mengambil suatu keputusan dalam memberikan sanksi terhadap karyawan? Apakah dengan adanya sanksi yang diberikan, hal ini dapat meningkatkan disiplin karyawan?
9. Bagaimana ketegasan pemimpin dalam memimpin karyawannya?

Apakah dengan adanya ketegasan pemimpin, karyawan menjadi lebih disiplin?



Lampiran 2 Hasil Wawancara

Informan I

Tanggal wawancara : 07 Mei 2025

Tempat : Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Identitas Informan

Nama : Richard Anthoni, S.E., M.Si

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Status : Menikah

Jabatan : Kepala Bagian Umum

Hasil Wawancara

1. Memotivasikan para karyawan khususnya dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan. pimpinan itu lebih ke memberikan contoh. dia meminta karyawan nya disiplin tentu dia (pimpinan) harus disiplin dulu supaya bisa diikuti oleh bawahannya. dalam hal kedisiplinan pimpinan kita datang tepat waktu. artinya, sebelum karyawan hadir beliau sudah datang lebih dulu, nah itu kan bagian dari pada memotivasi karyawan untuk datang tepat waktu. tentu hal itu berpengaruh dalam meningkatkan disiplin, pemimpin itu merupakan bagian dari role model apa yang dilakukan nya pasti diikuti oleh para karyawan nya. jangan pemimpin menyuruh karyawan disiplin tapi dia sendiri tidak disiplin seperti pulang tepat waktu artinya pulang dijam yang sudah ditentukan.
2. Ya setiap keputusan yang dia ambil itu kan bagian dari pada suatu pertanggung jawaban dia atas pekerjaan yang dia lakukan atau bawahannya. artinya, tentu

beliau dalam porsi disini dia mempertanggung jawabkan setiap apa yang dikerjakan oleh bawahan dan karyawan. di BPKP ini kan salah satu instansi vertikal, vertikal itu dia secara kelembagaan ada kantor pusat dan kantor perwakilan. jadi apa yang dilakukan oleh teman-teman atau karyawan ya itulah tanggung jawab akhir ada pada pemimpin, dikantor ini itulah pak kepala pemimpin perwakilan yang dipertanggung jawabkan kepada pemimpin lebih tinggi yang ada dikantor pusat.

3. Nah disini mengontrol dalam hal apa ada banyak, mengontrol disiplin kah atau dari sisi kinerjanya. kalau mengontrol dalam sisi disiplin, di BPKP kan sudah ada aplikasi Map Mobile ya. Map Mobile ini kan absensi pegawai bisa dilakukan disini lewat Map Mobile ini. Aplikasi ini bisa dipantau oleh setiap pemimpin, setiap pergerakan karyawan entah itu keluar kota, tidak masuk kerja itu dapat dipantau. kalau dari sisi kinerja karyawan itu bisa diawasi bisa dikontrol oleh atasan lewat inovasi-inovasi apa yang sudah dilakukan karyawan terhadap pekerjaan yang diamanahkan. hasil inovasi-inovasi nya itu tertuang dapat dilihat dari hasil laporan audit.
4. Jadi setiap pemimpin itu harus banyak mengarah sabar, karena dia kan memimpin sekian ratus orang dan masing-masing individu itu kan beda karakter dan attitude nya, ya mungkin ada yang jika disampaikan lebih mudah mengerti ada juga karyawan yang disampaikan brontak dan ini itu. ya pemimpin harus menunjukkan jiwa yang bijak dan tidak emosional menghadapi permasalahan yang disampaikan bawahannya dan melihat situasi dan kondisinya dalam hal apa dia harus menjaga tingkat emosionalnya dia

supaya dia bisa memberikan contoh kepada karyawannya dalam hal emosional. dalam hal ini ya tentu mempengaruhi disiplin karyawan.

5. Pada dasarnya semua keputusan itu berproses, tidak atas inisiatif pribadinya dia (kepala pemimpin) harus menampung dari level setingkatnya dibawah dulu ini terjaring ke level dibawahnya dan ini sering dilakukan dalam rapat-rapat pimpinan atau rapat yang diikuti oleh seluruh karyawan dan disini lah dia bisa menjaring informasi kira-kira apa keputusan yang harus diambil dalam kondisi seperti ini. Seperti halnya yang terjadi ya, saya ditunjuk pak kepala pimpinan dan diberi perintah untuk melakukan pembagian tugas didivisi humas. Karena memang dihumas itu kan belum ada pembagian tugas yang jelas kaya siapa pegang kendali untuk sosial media kita, lalu siapa yang menjadi bagian pembuatan konten di akun sosial kantor kita, sampai pada penentuan tim editing juga. Pada saat itu saya diberikan wewenang dan dipercayakan penuh terhadap pembagian tugas itu dan apapun hasilnya pak kepala tidak campur tangan dalam keputusan saya waktu itu.
6. Seorang dapat dikatakan teladan itu apabila keputusannya atau arahnya itu diterima dengan baik oleh karyawan, memang ini kan bervariasi ya tergantung individu- individu dari karyawan nya. Apalagi pegawai sekarang ini kan seperti gen z cenderung tidak mau diberitahu, lebih merasa tau, sering merasa menguasai teknologi, jadi cara pandang dia (gen z) dengan cara pandang generasi saya kan beda. Jadi pemimpin memiliki caranya tersendiri dalam mengemukakan petunjuk sehingga setiap informasi dan petunjuk yang diberikan pun mampu diterima baik oleh karyawannya. Jelas hal ini

berpengaruh dalam hal disiplin karyawan, kalau dia jadi teladan dia akan dihormati bisa disegani bisa dipatuhi setiap keputusan yang diambilnya.

7. disini kan ada pengawasan terhadap hasil sebuah pekerjaan dengan pengawasan perilaku, kalau pengawasan perilaku bisa dimonitor lewat cctv setiap ruangan. kalau pengawasan terhadap kinerja, setiap proses dari kinerja itu kalau di BPKP itu ada proses menjadi sebuah output dan output itu menjadi sebuah laporan nah laporan itu apakah bisa dihasilkan tepat waktu atau terlambat. itu merupakan bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin.
8. Ya jelas kalau tidak ada sanksi tentu tidak akan meningkatkan disiplin nya. Kalau dibiarkan berkekelakuan tidak baik seperti sering terlambat kalau diBPKP ini ada potongan sekian persen, semakin banyak terlambat maka semakin banyak pemotongan sekian persen. Jika masih sering terlambat akan diberikan sanksi indisipliner ya sanksi itu yang akan diberikan ke karyawan tergantung tingkat yang dilakukan. Hal ini akan jadi contoh buat karyawan lain. Kalau si A melihat temannya si B diberikan sanksi tentu si A ini tidak akan melakukan kesalahan yang sama. Biasanya karyawan terlambat karena ada urgensi lain seperti hujan dll namun karyawan tersebut harus ijin alasan keterlambatannya pada atasannya, hal ini masih dimaklumi. Namun ada karyawan yang terlambat beberapa kali dan jika sudah ditemukan beberapa kali terlambat dalam kurun waktu seminggu berturut-turut biasanya pak pemimpin datang langsung menegur namun dengan kata-kata yang bercanda namun masih ada unsur menegur. ya tentu saja dengan adanya sanksi hal ini

membuat karyawan akan dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan.

9. ya jelas ada ketegasan akan menjadi disiplin, kalau emang salah ya harus dihukum. supaya yang salah itu memberikan contoh kepada karyawan lain.



Lampiran 3 Transkrip Nilai

Informan II

Tanggal wawancara : 07 Mei 2025

Tempat : Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Identitas Informan

Nama : Ikhwansyah, S.E., M.M.

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Status : Menikah

Jabatan : Auditor Ahli Madya selaku Koordinator Pengawasan

Kelompok Jabatan Fungsional Auditor Bidang Akuntan
Negara 1

Hasil Wawancara

1. Secara real yang memang kita rasakan bersama beliau selaku kepala perwakilan sangat mampu memberikan motivasi kepada karyawan. jadi, motivasi-motivasi tersebut diutarakan dengan cara resmi dan tidak resmi. kalau resmi diacara-acara formal dan tidak resmi beliau itu suka keliling. kalau pagi itu mungkin sudah ada didalam mindset beliau kemana pagi ini besok kemana, jadi perbidang itu beliau akan berinteraksi secara informal dengan pegawai dengan ciri khas beliau untuk memotivasi pegawai. jadi, dua hal secara formal dan tidak formal. secara tidak formal itu unik ya mungkin dengan cara bercanda, jadi menyampiri dengan tiba-tiba, suka mengejutkan yang tiba-tiba berada dibelakang kita habis itu ngobrol habis itu beliau akan mengutarakan apa yang menjadi hambatan. nanti beliau akan memberikan

insight-insight, arah-arahan itu sifatnya yang tidak formal. kalau secara formal beliau akan memanggil satu atau dua orang pegawai yang mungkin menurut beliau butuh untuk diberi motivasi.

Apakah itu dapat meningkatkan kedisiplinan? ya tentu, itu dampaknya khususnya dengan cara tidak resmi itu akan meningkatkan kedisiplinan pegawai. misalnya, pegawai sekarang sudah tahu karena pak kepala itu datang nya pagi jam 07.00 itu sudah ditempat (kantor). jadi beliau akan muter keliling. jadi beliau akan tahu siapa yang suka telat. jadi kalau yang telat tidak ditegur tapi dengan cara memngutarakannya dengan bercanda, besok pasti sudah tidak akan berani untuk telat lagi.

2. Pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin itu tentu beliau tidak langsung diambil keputusan. setiap keputusan itu tentu harus ada kehati-hatian disitu karena pengambilan keputusan itu tentu ada resiko ya. nah, kita manajemen kalau keputusan bersifat akan berdampak pada seluruhnya, seluruh middle manager itu akan dipanggil semua dalam bentuk rapat. orang yang dibawah dan ada yang setingkat beliau itu akan dipanggil semua. nah disitu nanti akan membuahkan suatu keputusan yang bersifat kolektif kolegial yang artinya beliau sudah mendapat masukan-masukan dari pimpinan setingkat dibawah beliau. jadi, dengan begitu mitigasi resiko nya bisa terpenuhi jadi tidak ada serta merta langsung mengambil keputusan. mungkin itu bisa saja terjadi ketika darurat tapi kalau tidak darurat beliau akan memanggil. tapi kalau tidak berdampak kepada seluruhnya, beliau akan memanggil satu tingkat dibawahnya untuk dimintai masukan-masukan.

Apakah keputusan tersebut dapat dipertanggung jawabkan? oh tentu. ketika keputusan itu sudah dikeluarkan, sudah ditanda tangani beliau akan konsisten dengan hal itu.

3. Beliau mengontrol bawahannya itu tidak perlu CCTV. perlu saya infokan bahwa beliau seorang auditor kemudian seorang investigator juga. jadi setiap kemanapun beliau berjalan, naluri investigator beliau selalu berjalan. jadi begitu beliau mengontrol bawahan nya fengan cara muter. jadi tidak ada ruangan yang tidak dikunjungi. setiap hari mungkin ada dibidang akuntan negara, dibidang investigasi, bidang IPP. jadi dengan cara seperti itu beliau mengontrol bawahan. dengan begitu, bawahan pun kalau mau pulang istirahat lebih awal biasanya akan jadi ragu-ragu juga. pasti akan ditanya kalau misal beliau kebetulan kerungan nya akan ditanya "ini kemana".
4. Disaat bertatap muka yang bisa saya pelajari beliau sangat bisa mengendalikan emosi nya. ketika dalam sebuah forum dan diberi pertanyaan yang kritis oleh pegawai, beliau sangat tenang dalam situasi tersebut. begitu juga dalam forum rapat pimpinan. seperti contoh hasil laporan memang setiap laporan itu kan harus ada tanda tangan beliau jadi tentunya draft laporan yang masuk itu selalu tidak sesuai dengan ekspektasi beliau. bukan hasil laporan nya tapi cara penulisan nya itu tidak sesuai dengan beliau, tapi dengan kondisi begitu beliau tidak marah tapi hanya dengan memberi catatan apa yang harus dirubah. Dengan adanya catatan-catatan itu akan membuat cara penulisan laporan nya lebih berhatu-hati dan benar-benar setiap tim itu perlu review ulang. jika dirasa sudah baik barulah akan diserahkan kepala pak kepala. itu kan

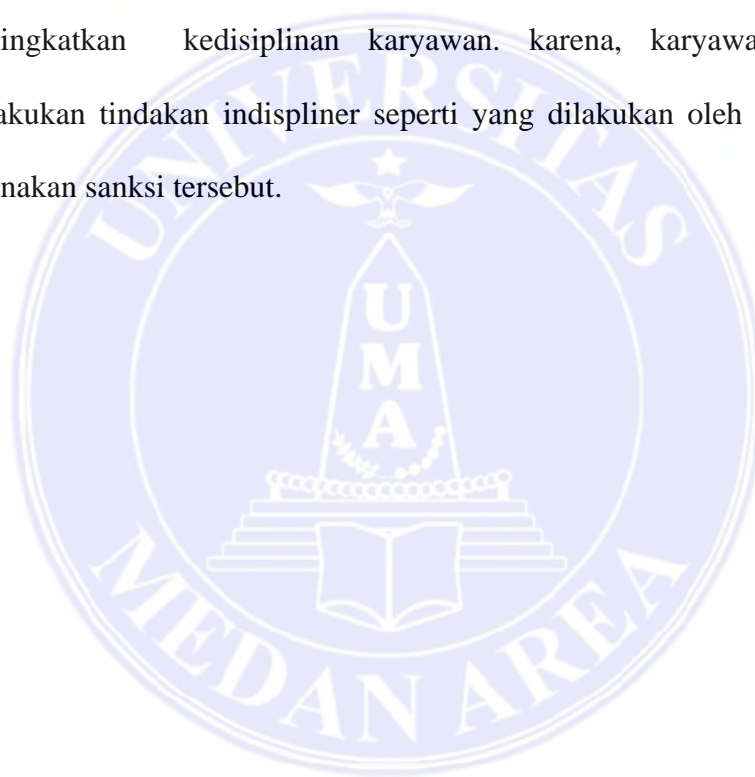
merupakan salah satu contoh bentuk peningkatan kedisiplinan karyawan.

5. Jadi beliau melibatkan pemimpin satu tingkat dibawah beliau seperti koodinator, bagian auditor, atau bagian sub kepegawaian juga. beliau selalu mendengar masukam-masukan barulah beliau bisa mengambil suatu keputusan.
6. Tentu bisa disebut teladan, tapi kalau kami itu menyebutnya role model. jadi kita jarang menyebut istilah teladan tapi lebih cenderung menyebut role model. dikonsep BPKP sendiri secara keseluruhan, setiap pemimpin khususnya diperwakilan dan manajemen dibawahnya baik satu tingkat atau dua tingkat dibawah perwakilan itu harus bisa menjadi role model untuk seluruh pegawai. tentu beliau bisa disebut role model, contoh kecil saja bahawa dari awal saya katakan, beliau datang nya itu sangat pagi padahal pegawai itu datangnya jam 08.00. kalau kita lihat setiap pagi pegawai itu datang sekitar lima belas menit sampai last minute. cuma kalau beliau ini justru berlomba-lomba datang lebih awal dengan petugas kebersihan ini. dari situ kita bisa artikan bahwa beliau bisa disebut teladan. apakah bisa mempengaruhi meningkatkan disiplin pegawai ya tentu karena role model itu harus bisa menjadi contoh untuk karyawan yang lain. mungkin ada pegawai yang tidak bisa dipengaruhi, tapi yang namanya proses secara bertahap- secara bertahap dia akan selalu melihat pimpinannya. kalau pimpinannya datang pagi, karyawan yang datangnya mepet-mepet akan malu juga kan. lambat laun mungkin datangnya jam setengah delapan.
7. Tentu saja dengan adanya kontrol atau pengawan, akan terjadi peningkatan

kedisiplinan. Pemimpin disini melakukan pengawasan ada banyak sekali cara. Namun pengawasan rutin yang sudah biasa dilakukan pak pemimpin dengan mendatangi tiap ruang bidang. Pengawasan ini juga membuat setiap karyawan merasa diperhatikan dan akan membuat karyawan tetap pada koridornya. Artinya, karyawan yang mau melakukan hal-hal tidak disiplin pun tidak akan bisa karena pemimpin itu tadi yang selalu masuk keruangan tanpa waktu yang terduga.

8. Ada kejadian pegawai dikantor ini kan terdiri dari p3k dan masih ada tersisa namanya ppnpn. jadi kasusnya adalah ada satu pegawai, kalau ppnpn itu kan ngontrak bukan pegawai tetap tapi dia dikontrak setiap tahun. jadi, itu mengisi pos-pos seperti driver, satpam, cleaning service. untuk kedisiplinan ini itu tidak ada mengenal kasta, kedisiplinan itu sama untuk semua nya dan harus konsisten diterapkan disemua lini. ini pernah kejadian ada pegawai yang tidak disiplin. jadi tidak datang dalam waktu 10 hari berturut turut dan kita beri peringatan satu, peringatan dua, peringatann tiga jadi secara berkala sampai pada waktunya diberikan sanksi dengan dikeluarkan tapi ada tahan yang dilalui namun tetap indisipliner juga. jadi diberikan keputusan sanksi dengan dikeluarkan. hal ini akan menjadi pelajaran bagi karyawan lain dengan begitu karyawan tidak akan mengulangi dan akan menjadi lebih disiplin. dengan suatu ketegasan pemimpin yang tegas benar-benar sesuai aturan itu akan membuat karyawan menjadi lebih disiplin.
9. Tentu hubungannya kuat erat, ini hubungan sebab-akibat ya. dengan pemimpin yang tegas tentu akan meningkatkan kedisiplinan karyawan. kalau

ditanya apakah beliau tegas tentu saya bisa menjawab beliau sangat tegas. seperti pemberian sanksi yang sudah saya jelaskan. dari point tersebut jelas pemimpin sangat tegas, jika memang kesalahan itu tidak bisa ditoleransi lagi dan sudah sesuai prosedur pengeluaran surat pertama sampai ketiga namun tidak diindahkan maka jelas dengan tegas pemimpin akan memberikan sanksi yang sesuai aturan. Dengan ketegasan itu tentu akan berpengaruh dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan. karena, karyawan tidak akan melakukan tindakan indisipliner seperti yang dilakukan oleh karyawan yang dikenakan sanksi tersebut.



Informan III

Tanggal wawancara : 07 Mei 2025

Tempat : Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Identitas Informan

Nama : Efendi Damanik, S.H.

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Status : Menikah

Jabatan : Penyedia Layanan Informasi Kehumasan

Hasil Wawancara

1. kemampuan pemimpin pada saat bekerja sama menurut saya ditunjukkan waktu kita tim humas rapat dengan pak kepala. Jadi setiap tahun itu tiap kantor perwakilan mengadakan lomba agustusan jadi kantor kita itu harus dihias dan didekor semenarik mungkin dan setiap proses nya didokumentasiin dan diupload ke youtube. Rapat itu dibuka dan pak kepala memberitahukan perlombaan dekorasi nya dan meminta ide tim humas, sekiranya dekor seperti apa yang cocok untuk kantor perwakilan kita ini. Semuanya benar-benar dibicarakan mulai dari hiasan yang digunakan, motif rumah adat atau melayu yang ditempelkan itu juga diperbincangkan dalam rapat kami pada saat itu. Ya intinya kita tim humas memberikan semua ide dan pak kepala mendengarkan saja waktu itu dan mengacc ide-ide kita sama pak kepala pimpinan. Karna pada waktu itu waktu kita untuk mempersiapkan dekorasinya mepet, jadi kita Cuma punya waktu 3 hari mempersiapkannya dan pak kepala tentu memberikan kita semangat dan dukungan. Jadi selama masa kita mendekorasi

kita didukung seperti dikasih jajan dan minum dari pak pimpinan langsung.

2. tentu saja setiap keputusan yang diambil Pak kepala pemimpin harus mempertimbangkan berbagai aspek, sehingga keputusan yang akan dia ambil itu dapat dipertanggungjawabkan. Pak kepala pemimpin, setiap ingin melakukan sebuah pengambilan keputusan beliau biasanya selalu mengajak bawahannya untuk rapat . Keputusan ini tergantung kepentingannya bagaimana, ada keputusan yang tidak memerlukan karyawan melainkan pemimpin satu tingkat di bawah beliau. Namun ada beberapa keputusan keputusan yang ingin beliau ambil beliau akan mengajak atau membuat rapat terhadap bawahannya jika memang itu keputusan tersebut membutuhkan masukan-masukan dari bawahannya.
3. Jika dilihat dari kinerja Pak kepala, Pak kepala memiliki ciri khas tersendiri dalam mengontrol bawahannya. Jika dilihat dari kinerja Pak kepala, Pak kepala memiliki ciri khas tersendiri dalam melakukan kontrol bawahannya. Seperti yang saya alami bahwa pada saat itu pak kepala pemimpin melakukan pertemuan dengan bapak Pj gubernur Sumatera Utara di Disporasu jl. Pancing pada bulan agustus kemarin. Beliau menghubungi lewat wa (*whatsapp*) memberikan saya tugas untuk datang kelokasi sebelum jam acara mulai. Kemudian pak kepala juga mengingatkan saya pada saat itu untuk membawa alat-alat yang diperlukan seperti kamera khusus foto dan buat vidio. Dan lewat saya juga diberitahukan untuk membawa partner ke lokasi pertemuan karena pertemuan pada saat itu harus hari itu juga dokumentasi nya diupload ke sosial media instagram kita. Jadi saya menunjuk marta untuk jadi

partner saya pada kegiatan saat itu.

4. Setiap komunikasi yang dilakukan Pak kepala pemimpin dalam berkomunikasi memberikan arahan ataupun petunjuk dengan karyawan beliau jarang sekali marah di depan para karyawan. sekalipun ada karyawan ditemukan membuat satu atau dua kesalahan yang masih bisa ditoleransi, beliau biasanya datang langsung keruangan karyawan tersebut dengan berbicara santai sambil memberikan teguran kepada karyawan itu. seperti contoh karyawan beberapa kali telat biasanya beliau akan langsung mengecek ke ruangan karyawan tersebut dan sambil berbicara ataupun ngobrol dengan sampai sambil memberikan arahan yang baik terhadap karyawan tersebut karyawan tersebut akan akan merasa diperhatikan namun tidak dipermalukan karenasatukesalahanyangdilakukan. Tentu saja hal tersebut berpengaruh terhadap karyawan, karena kemampuan emosional kepala yang sangat baik sehingga karyawan tidak merasa tertekan enjoy bekerja di kantor dikantor ini.
5. kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan sangat baik, seperti yang pernah saya dan tim lainnya melakukan diskusi dengan kepala dan subkoordinasi juga pada saat itu juga bergabung pada diskusi tersebut. Disitu pemimpin memberikan idenya terkait peran BPKP yang banyak masyarakat belum ketahui, sehingga bagaimana caranya lewat media yang kita gunakan agar masyarakat lebih mengenal dan tahu fungsi BPKP sebenarnya. Pada saat itu pak kepala menunjuk kita tim Humas untuk membentuk tim. Dan dalam diskusi itu pokoknya kita bagian humas saling berdiskusi, saling memberikan ide juga dan sekaligus membahas apa-apa saja yang perlu kita bahas dimedia

sosial. Jadi tim kita pun membuat konten dan tetap pada prosedurnya. Lalu pada akhirnya munculnya keputusan-keputusan terkait pembagian tugas, jadi saya sebagai dokumentasi, lalu marta dan maria menjadi tim dalam pengelolaan konten disosial media, dan bg ijal dkk lainnya membantu dalam editing dan ide.

6. Kalau dilihat dari proses ataupun cara kerja Pak kepala pemimpin, beliau dapat saya katakan menjadi teladan bagi karyawan. Sebagai contoh kecil beliau itu setiap pagi selalu datang awal daripada karyawan, bahkan beliau tidak pernah absen untuk datang ke ruangan saya. karena hal inilah kenapa saya dapat mengatakan beliau dapat dikatakan menjadi seorang yang teladan bagi karyawan khususnya bagi saya sendiri.

iya pasti keteladanan Pak kepala dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan karena ada tingkah laku yang layak untuk dicontoh dari salah satunya kedisiplinan waktu untuk datang lebih awal daripada karyawan yang lainnya dan itu menjadi contoh untuk saya sendiri agar setiap pagi saya akan datang minimal jam 07.50. Dan itu bisa menjadi contoh untuk karyawan karyawan yang lainnya yang memang suka telat datang ke kantor. Jika karyawan tersebut tau bahwa beliau memiliki kebiasaan yang baik yang datang ke kantor lebih awal lebih pagi nah kalian suka telat itu tentu akan malu dan lama-kelamaan akan terpengaruh dengan kebiasaan pak kepala itu.

7. Selama proses kerja bentuk pengawasan yang dilakukan Pak kepala dengan datang atau masuk ke dalam ruangan ruangan karyawan. Masuk ke ruangan saya dan memastikan bagaimana pada saat itu. Tentu saja dengan adanya

bentuk pengawasan yang dilakukan beliau hal tersebut dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Karena beliau setiap hari selalu mengecek dan masuk ke dalam ruangan karyawan. dengan adanya bentuk pengawasan pasti akan membuat karyawan karyawan lain lainnya misalnya memiliki kebiasaan datang telat, pulang istirahat terlambat dan beristirahat lebih awal itu akan diketahui dengan Allah karena beliau suka datang ke dalam ruangan-ruangan tampak waktu yang diduga-duga. jadi, tanpa sadar karyawan yang memiliki kebiasaan tidak disiplin tersebut akan menjadi lebih berhati-hati dan lama kelamaan kebiasaan tersebut akan terurai ataupun luntur.

8. Selama saya bekerja saya belum menemukan ada karyawan yang membuat suatu kesalahan besar yang tentu nya berdampak tidak baik bagi perusahaan ini. namun pernah ada karyawan yang telat, karena menurut saya telat itu kan sebuah bentuk ketidakdisiplinan yang harus diubah dan pak kepala memiliki cara khasnya tersendiri dalam menghadapi karyawan yang telat. Beliau akan menemui karyawan yang telat tersebut dan akan ditanyai mengapa telat dan lain sebagainya. kemudian memberikan arahan dan teguran untuk tidak mengulangi kesalahan itu lagi. namun di BPKP itu ada pedoman sanksi nya jadi setiap karyawan yang berbuat kesalahan tentu akan diberikan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. tentu saja dengan adanya sanksi tegas akan membuat karyawan menjadi disiplin dalam bekerja.
9. Pak kepala itu sangat tegas ya, jika ada karyawan yang misalnya dalam memberikan hasil laporan itu ada yang salah, beliau dengan tegas akan memberikan pernyataan bahwa itu salah dan segera harus diperbaiki. sehingga

karyawan tersebut dan karyawan yang lainnya lebih detail dan mereka tentu akan melakukan review berulang terhadap hasil laporan mereka. Tentu saja dengan ketegasan pemimpin dalam hal tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih disiplin. jadi hal tersebut akan menjadi contoh dan pelajaran bagi karyawan yang lainnya.



Informan IV

Tanggal wawancara : 07 Mei 2025

Tempat : Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Identitas Informan

Nama : Marta Damanik, A.Md.

Jenis Kelamin : Perempuan

Status : Menikah

Jabatan : Pengolah Data Penyuluhan dan Layanan Informasi

Hasil Wawancara

1. Dalam pekerjaan pak kepala memang terkenal pemimpin yang ramah namun dalam hal memberikan motivasi saya jarang mendapatkan motivasi maupun dukungan baik pribadi maupun tim. Setiap hasil tugas yang saya selesaikan tidak pernah ada apresiasi karena mungkin tugas saya memang hanya sekedar menulis dan mempublikasi di media sosial. Sekalipun pada waktu itu saya diperintahkan untuk membuat paragraf terkait beberapa agenda pertemuan pak kepala dan harus diupload di hari yang sama namun pak kepala memang tidak pernah memotivasi hasil karena mungkin ya tugas itu sepele namun pada saat itu membuat naskah tulisan pertemuan yang dalam satu hari itu ada 2 kali pertemuan yaa, waktu saya agak keteteran ya. Yang mana saya harus mengedit, menulis caption dengan naskah tulisan jadi cukup agak pusing dengan tugas itu namun saya dapat menyelesaikannya.
2. Tentu saja karena setiap keputusan yang diambil pemimpin itu harus mempertimbangkan berbagai aspek sehingga keputusan yang akan diambil itu

dapat dipertanggungjawabkan.

3. Jadi Pak kepala pemimpin mengontrol bawahannya itu biasanya dengan masuk ataupun mengecek ke dalam ruangan ruangan tertentu atau ruangan karyawan. Setiap hari beliau tidak pernah absen untuk datang mengecek ruangan ke ruangan karyawan hari ini bagian humas kok besok bagian sub koordinasi investigasi . Jadi kita sebagai karyawan selalu akan bersiap siap gitu karena kebiasaan beliau yang sebelumnya suka masuk ke dalam ke ruangan ke ruangan karyawan untuk mengecek situasi dan kondisi di ruangan tersebut.
4. Selama saya bekerja di sini belum pernah saya menemukan keadaan di mana Pak kepala pemimpin marah yang serius yang saya lihat. Beliau merupakan sosok yang sangat ramah namun tegas sehingga saya sendiri sebagai karyawan akan selalu berhati-hati untuk menjaga sikap dan lebih meningkatkan kinerja saya terhadap pekerjaan yang diberikan. pada saat ataupun situasi di mana Pak kepala pemimpin memberikan informasi ataupun petunjuk kepada karyawannya beliau mengkomunikasikan itu dengan sangat baik jelas dan cukup tegas sehingga setiap informasi ataupun petunjuk yang diberikan itu tidak membingungkan kita para karyawan dan jelas apa yang harus dikerjakan. Tentu saja mengenai pengelolaan emosional seorang pemimpin itu sangat berpengaruh terhadap disiplin karyawan. Karena menurut saya kalau seorang pemimpin memiliki emosional yang tidak stabil itu sangat tidak efektif dalam memimpin ataupun mengarahkan bawahannya dan berdampak tidak baik terhadap kedisiplinan karyawan. Sehingga kemampuan mengontrol emosional

cukup sangat penting dalam memimpin suatu organisasi.

5. Kemampuan pemimpin dalam membuat suatu keputusan menurut saya cukup sangat baik. seperti yang terjadi di lapangan, beliau beliau akan membuat meeting ataupun pertemuan terhadap beberapa karyawan untuk membicarakan sesuatu hal di mana beliau akan membutuhkan masukan masukan kita para karyawan dalam keputusan tertentu. Jadi dapat saya katakan dalam membuat keputusan , Beliau akan selalu melibatkan karyawan jika memang keputusan yang diambil itu membutuhkan masukan masukan dari pada karyawan ataupun bawahan beliau.
6. Dengan tegas saya katakan bahwa beliau layak disebut sebagai teladan, mengapa saya dapat menyebut bahwa Pak kepala pemimpin itu seorang teladan. Beliau orang yang sangat ramah terhadap karyawannya, dan beliau juga merupakan sosok yang cukup disiplin terhadap waktu. Beliau ini setiap pagi itu selalu datang lebih awal dibandingkan karyawan karyawan yang lainnya dan hal ini sudah familiar terhadap seluruh karyawan. kemudian dalam proses bekerja, beliau dalam memberikan arahan ataupun perintah beliau dengan tegas dan jelas untuk memberikan apa arahnya dan perintahnya. Misalnya dalam membuat suatu laporan bulanan beliau akan meminta dikirimkan dalam waktu tertentu. Jika lewat dari waktu yang ditentukan beliau biasanya akan menegur memang ataupun memanggil beberapa karyawan yang memang telat dalam memberikan laporan yang diperintahkan oleh Pak kepala pemimpin tersebut. jadi, seluruh karyawan sudah tahu bahwasanya Pak kepala ini tidak pernah telat untuk datang ke

kantor, bahkan beliau itu lebih awal datangnya dibanding dengan petugas kebersihan di sini. Jadi itulah mengapa saya dapat mengatakan bahwa Pak kepala ini sangat layak untuk disebut sebagai teladan karena kedisiplinan nya juga keramahannya terhadap kami para karyawan. tentu saja dengan keteladanan kepala pemimpin dapat meningkatkan Kedisiplinan kerja karyawan karena seperti yang sudah saya katakan sebelumnya perihal pemberian laporan itu tidak boleh telat karena ada pengalaman bahwasanya beberapa karyawan telat beliau menegur ataupun memanggil karyawan tersebut keuangannya untuk ditanyai alasan mengapa dan hal itu akan membuat karyawan lain lebih cepat tanggap dan berhati-hati lagi agar pemberian laporan itu sesuai dengan waktu yang diperintahkan oleh beliau.

7. Selama proses bekerja, beliau melakukan pengawasan dalam bentuk mengunjungi ataupun mendatangi setiap ruangan-ruangan karyawan. Hari ini beliau bisa mendatangi ruangan sub koordinasi investigasi kemudian besokannya yang mendatangi ruangan sub koordinasi investasi dan ruangan ruangan lainnya. dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh Pak kepala pemimpin ini dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan karena apa, karena menurut saya setiap karyawan yang ingin mencuri curi waktu pada saat jam kerja seperti datang telat ataupun pulang lebih awal dari jam operasional itu akan ketahuan. ya karena bisa saja pada hari itu beliau mengunjungi ruangan a dan pasti akan terlihat siapa-siapa yang melakukan hal hal yang kurang disiplin itu tadi. jadi dengan adanya kunjungan beliau ke ruangan ke ruangan akan membuat kita para karyawan yang ada niat melakukan hal-hal yang

kurang disiplin itu tadi akan menurunkan niat dan tidak melakukan hal tersebut.

8. Setiap sanksi yang diberikan sudah pasti mempertimbangkan berbagai aspek jadi sanksi yang diberikan pun benar-benar sanksi yang berkeadilan. Sanksi tentu saja dapat meningkatkan disiplin pegawai. Seperti yang pernah kejadian di kantor ini, ada salah satu karyawan yang kurang disiplin terhadap pekerjaannya seperti datang ke kantor suka telat tanpa alasan yang jelas. Kalau sekali dua kali sudah terlihat karyawan melakukan hal itu beliau akan memanggil karyawan tersebut ke ruangan dan dengan tegas beliau bertanya terlebih dahulu terhadap karyawan tersebut apa faktor menyebabkan dia telat kalau faktor yang masih bisa ditoleransi beliau tidak marah namun kalau faktor ataupun alasan yang tidak bisa ditoleransi beliau dengan tegas mau marahin karyawan tersebut karena beliau menganggap perilaku yang suka telat itu akan mempengaruhi karyawan lainnya. Jadi beliau pada waktu itu marah kepada karyawan tersebut karena sebelumnya sudah di tegur oleh pemimpin di bawah satu tingkat dari Pak kepala. Karena kejadian tersebut membuat saya sendiri sebagai karyawan untuk lebih berhati-hati agar tidak telat datang ke kantor.
9. Jadi selama saya bekerja di kantor ini, Pak kepala ini merupakan salah satu sosok yang cukup tegas dalam memimpin karyawannya. Karena ketegasan beliau membuat saya sendiri sebagai karyawan untuk lebih memperhatikan setiap arahan ataupun tugas yang diperintahkan oleh Pak kepala. Di samping ketegasannya beliau tetap ramah terhadap karyawan sehingga di balik

ketegasannya pun kita sebagai karyawan tetap terjalin hubungan yang baik terhadap kepala. Tentu saja dengan adanya ketegasan seorang pemimpin itu membuat kita para karyawan menjadi lebih disiplin. Karena ketegasan seorang pemimpin itu merupakan sangat penting ya dalam kepemimpinan dengan kepemimpinan tegas dan humanis kita sebagai karyawan akan berpikir ulang untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran disiplin.



Informan V

Tanggal wawancara : 07 Mei 2025

Tempat : Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Identitas Informan

Nama : Syuhada, S.E.

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Status : Menikah

Jabatan : Subkoordinasi Kepegawaian

Hasil Wawancara

1. Baik seperti yang kita ketahui bersama-sama bahwa setiap pemimpin memiliki ciri khasnya sendiri dalam memimpin. Pemimpin punya caranya tersendiri dalam memimpin bawahan nya. kalau di tanya pendapat saya mengenai gaya kepemimpinan seperti apa yang berpotensi atau dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan maka pemimpin itu tentu nya harus memiliki beberapa kecakapan. pertama, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengontrol bawahan nya. Artinya bagaimana pemimpin itu mempergunakan jabatan nya atau kekuasaanya dalam perusahaan tersebut. Dengan kemampuan tersebut pemimpin harus bisa mengarahkan atau memastikan kalau karyawan itu patuh terhadap setiap perintah atau kebijakan yang ada di kantor itu. Maksud saya itu dengan adanya kemampuan ini fokusnya itu untuk mengarahkan, mengatur setiap perilaku dan cara kerja si karyawan itu tadi. kedua, pemimpin itu harus mampu mengenali setiap karakteristik para karyawannya. Dalam organisasi pasti begitu banyak ditemui

adanya perbedaan antar karyawan mulai dari usia, kebiasaan, sikap dan lain sebagainya. Artinya itu maksud saya begini, dengan banyak nya perbedaan antar karyawan dalam organisasi sudah pasti pemimpin itu harus bisa mengenali, memahami bahkan dia harus tau bagaiman menghadapi emosinya sendiri dan orang lain yang disekitar nya. Pemimpin kalau bisa harus punya rasa kepedulian sesama antar karyawan nya misal kalau dilihat ada karyawan yang awalnya itu memiliki semangat tinggi atau selalu terlihat semangat dan kemudian berubah menjadi kurang aktif dikantor itu maka disitu lah waktu nya pemimpin melakukan pendekatan dengan karyawan tersebut seperti bisa dilakukan dengan bertanya apa sih yang terjadi dengan kamu apakah kamu ada masalah. kalau karyawan ditanyai seperti itu ya pasti karyawan akan merasa nyaman karena memiliki seorang pemimpin yang care dengan kondisi karyawannya bukan semata-mata hanya soal tugas-tugas yang diberikan melainkan diluar dari urusan kerja pun itu hal yang cukup penting dalam dunia organisasi. ketiga, dalam dunia kerja seorang pemimpin itu tidak hanya harus bisa mengenali siapa bawahannya tapi bagaimana si pemimpin itu mampu untuk memotivasi. Setiap karyawan itu ya sudah pasti dia membutuhkan seseorang yang bisa mendorong semangat kerjanya. apalagi jika karyawan dihadapkan dengan tugas yang menumpuk atau bahkan ditambah lagi dengan lingkungan kerjanya menurut si karyawan kurang enak, kurang nyaman maka sosok pemimpin ini lah yang bisa memberikan motivasi sama karyawan nya itu pasti sangat dibutuhkan. Maksud saya itu seorang pemimpin yang baik itu yang tidak pelit akan pujian dan beri apresiasi kepada karyawannya.

Keempat, pemimpin harus dan wajib bertanggung jawab dengan semua yang ada disekitarnya. Setiap apa yang terjadi baik hal yang kurang baik sekalipun seorang pemimpin harus bisa terjun langsung dan bisa dengan sigap untuk mengatasi apa pun masalah yang terjadi didalam organisasinya. Pemimpin itu harus bertanggung jawab dengan tim-tim nya yang ada diorganisasi tersebut bahkan dari lapisan atas sampai bawah si pemimpin lah yang bertanggung kepada semua lapisan yang ada diorganisasi itu tadi. Kemudian pemimpin harus mampu juga dalam membuat keputusan, buat apa jadi pemimpin kalau suatu keputusan ga bisa dia buat. Kemampuan dalam membuat keputusan itu akan berpengaruh pada keberlangsungan organisasi tersebut. Hal ini juga mengarah bagaimana si pemimpin ini bertanggung jawab dalam mengambil suatu putusan. Jangan juga asal ambil keputusan ini keputusan itu namun tidak memikirkan resiko apa yang terjadi kedepan nya. Inilah mengapa dalam membuat putusan perlu melewati proses dengan menerima pertimbangan atau masukan-masukam dari karyawan nya.

2. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan menurut saya itu ada banyak sekali ya faktornya. Pertama, sejati nya ya memang kalau ingin karyawan disiplin maka si pemimpin itu harus disiplin juga. Kedisiplinan karyawan sangat berpengaruh besar sama kedisiplinan karyawannya. Seperti contoh misalnya si pemimpin ini sukanya datang telat ke kantor tetapi dia memprintahkan kepada seluruh karyawannya untuk datang lebih awal dari jam kantor kaya jam masuk kantor itu jam 9 pagi namun sipemimpin ini mengatakan sama karyawannya untuk datang 15 menit sebelum jam 9 pagi.

Namun kenyataan nya si pemimpin datang jam 9 lewat. Kebiasaan pemimpin seperti akan berdampak buruk sama karyawannya. Maksud saya disini itu kalau dalam organisasi ataupun didalam dunia kerja ya, si pemimpin harus memberikan contoh yang baik, kebiasaan yang baik, sikap yang baik untuk dapat dicontoh oleh bawahannya. Hal ini berpengaruh juga buat kemajuan organisasi tersebut. lalu yang kedua itu menurut saya sanksi. Sanksi itu harus ada disetiap Organisasi dan jelas , kalau sanksi tidak ada atau pun ada namun tidak diindahkan malah itu akan membuat setiap karyawan tidak punya ketakutan untuk berbuat tindakan indpliner di perusahaan itu. Jadi sanksi itu harus jelas dan dengan tegas harus diberitakan ke seluruh karyawan agar setiap karyawan lebih mempertimbangkan dalam membuat tindakan-tindakan atau perbuatan indispliner di dalam kantor itu. Jadi sanksi itu salah satu bentuk buat memastikan kalau semua karyawan nya itu patuh dengan aturan-aturan yang ada di perusahaan. Karena kalau tidak ada sanksi setiap aturan yang ada bisa saja dilanggar oleh mereka. kenapa saya bilang sanksi ini bisa dan dapat meningkatkan disiplin karena sanksi yang dibuat atau diterapkan diperusahaan bisa membuat suatu kebiasaan yang positif. Misalnya ini ya, ketika karyawan itu tahu kalau dia terlambat datang ke kantor ataupun terlambat mengumpulkan hasil laporan atau hal lain yang berdampak buruk maka dia akan mendapat hukuman. Jadi mereka maksud saya para karyawan itu akan menghindari sanksi yang ada dan lebih mengedepankan kebiasaan disiplin. Jadi berjalan nya waktu, pasti kebiasaan-kebiasaan yang disiplin itu bukan lagi kebiasaan yang wajib dilakukan menghindari sanksi tapi bisa menjadi

kebiasaan yang alami. Ketiga, menurut saya pemimpin itu harus tegas dalam hal apa pun, karena menurut saya ketika si pemimpin ini tegas semua karyawan jadi tau apa yang menjadi batasan-batasannya di dalam kantor tersebut atau dalam perusahaannya sehingga mereka atau si karyawan itu tadi tidak memiliki ekspektasi yang berlebihan dan mereka tau apa yang menjadi konsekuensi dari setiap tindakan mereka maksud saya hal yang saya ucapkan sebelumnya itu bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja yang lebih teratur. Pemimpin yang tegas itu juga bisa membangun sebuah kredibilitas. Karena kebanyakan karyawan itu akan cenderung lebih menghormati sang pemimpin kalau pemimpin itu punya konsisten dalam mengambil suatu keputusan ataupun bisa disebut itu tidak terombang ambing dan tidak plinplan dalam membuat suatu keputusan apa pun itu. Ketegasan itu menunjukkan kalo si pemimpin itu punya, dia punya visi yang jelas, punya komitmen yang jelas dalam mencapai suatu target yang ingin dicapai dalam perusahaan itu. kenapa saya bilang kepedasan ini dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan yang pertama kalau si pemimpin mampu menerapkan aturan dan standar dengan konsisten maka karyawannya akan pergi biasa mengikuti setiap prosedur yang sudah ditetapkan di kantor itu. Mereka akan memahami bahwa ada konsekuensi yang kalau mereka melanggar setiap aturan prosedur yang sudah ada dan dibuat. Kedua, karyawan akan menyadari bahwa performa kita perilaku kita itu diawasi loh sama pemimpin, mereka akan terus awasi evaluasi secara mulai dari kinerja dan proses mereka selama bekerja. Itu bisa mendorong mereka untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang sudah

diberikan dan bertanggung jawab atas perilaku mereka di dalam perusahaan itu. Faktor yang ke empat, pemimpin harus mampu melakukan pengawasan. Pengawasan yang saya maksud bukan sekedar melihat oh karyawannya keadaannya baik oh kondisi lingkungan kerjanya mereka bagus tapi pengawasan yang dilakukan secara konsisten. Kenapa pengawasan atau biasanya kalau di sini kami menyebutnya dengan waskat. Hal itu perlu dilakukan dalam dunia perkantoran ataupun organisasi dan memang sudah ada dari sejak dulu. mengapa saya bilang begitu, karena was cut ini bisa membantu si pemimpin bahwasanya dia dapat memastikan setiap tugas yang diberikan sama karyawannya itu dan tanggung jawab yang diberikan itu dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ada dan sudah. Karena tanpa pengawasan yang benar-benar tepat itu bisa memberikan kesempatan sama karyawan lain atau ataupun ada resiko terhadap karyawan untuk melakukan penyimpangan. kemudian was cut ini bisa membantu juga untuk mengawasi setiap karyawan bahwa semua karyawan gitu bisa menggunakan sumber daya kayak waktu tenaga ataupun setiap dana yang ter keluarkan itu digunakan secara efisien dan efektif karena dengan adanya waskan dapat menghindari penggunaan penggunaan yang tidak tepat sasaran. kenapa saya bilang bawa sket ini salah satu faktor yang dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan yang pertama itu bisa menciptakan kesadaran, dengan adanya pengawasan yang konsisten itu bisa membuat si karyawan lebih sadar sama tanggung jawab yang sudah dikasih dan mereka tau seberapa pentingnya mereka untuk mengikuti setiap aturan yang berlaku lalu yang kedua ketika karyawan

mengetahui bahwa setiap pekerjaan yang mereka lakukan itu diawasi maka mereka akan cenderung lebih berhati-hati terhadap tugas ataupun dalam menjalani tugas yang diberikan dan mereka sudah pasti akan menghindari pelanggaran ataupun kelalaian kelalaian dalam bekerja.



Lampiran 3 Surat Riset



UNIVERSITAS MEDAN AREA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1829 /FIS.3/01.10/IV/2025
Lampiran. : -
Hal : Permohonan Izin Pengambilan Data/Riset

Medan, 10 April 2025

Kepada Yth.

Kantor BPPK Provinsi Sumatera Utara

Jl. Gatot Subroto No. KM, RW.5, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan

Dengan hormat,

Kami dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area, dengan ini mengajukan permohonan kepada Bapak/Ibu untuk dapat kiranya menerima mahasiswa kami berikut ini :

Nama : Meta Ocktahia Br Panjaitan
NIM : 218530071
Program Studi : Ilmu Komunikasi

Saat ini sedang membutuhkan beberapa data pada BPPK Provinsi Sumatera Utara untuk menyelesaikan penelitian/riset yang berjudul :

"ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KEDISPLINAN KARYAWAN PERWAKILAN BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN PROVINSI SUMATERA UTARA"

Perlu kami jelaskan bahwa penelitian dan pengambilan data yang diperlukan ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian dalam penyusunan skripsi. Sehubungan dengan ini, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan data yang diminta pada bidang yang bersangkutan.

Demikian surat ini kami ajukan. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

a.n Dekan
Wakil Bidang Penjaminan Mutu Akademik



Dr. Yohanes Riadi, SE, M.I.Kom

Tembusan:

1. Ka. Prodi Ilmu Komunikasi
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



Lampiran 4 Surat Selesai Riset



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
PERWAKILAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

Jalan Jenderal Gatot Subroto Km. 5,5 Medan 20122
Telepon (061) 8474847 Faksimilie (061) 8472842 E-mail: sumut@bpkp.go.id

**SURAT KETERANGAN
NOMOR HM.02.03/KET-514/PW02/1/2025**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Richard Anthoni, S.Sos., M.P.
NIP : 19740502 199903 1 001
Jabatan : Kepala Bagian Umum

Menerangkan bahwa:

Nama : Meta Ocktahia Br Panjaitan
NIM : 218530071
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Perguruan Tinggi : Universitas Medan Area

adalah benar mahasiswa tersebut di atas telah selesai melaksanakan riset di
Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 19 Juni 2025.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dipergunakan
sebagaimana mestinya.

3 Juli 2025
a.n. Kepala Perwakilan
Kepala Bagian Umum,

ditandatangani secara elektronik oleh

Richard Anthoni



- UU ITE No 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
"Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah."
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE



Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi 1: Foto wawancara dengan Pengolah Data Penyuluhan dan Layanan Informasi kantor perwakilan BPKP Sumatera Utara, Ibu Marta Sihotang, A.Md. sebagai Informan kunci (Narasumber sebelah kiri dan peneliti sebelah kanan), Pada Tanggal: 07 Mei 2025.



Dokumentasi 2: Foto wawancara dengan Penyedia Layanan Informasi Kehumasan kantor perwakilan BPKP Sumatera Utara, Bapak Efendi Damanik, S.H. sebagai informan kunci (Narasumber sebelah kiri dan peneliti sebelah kanan), Pada Tanggal: 07 Juni 2025.



Dokumentasi 3: Foto wawancara dengan Kepala Bagian Umum kantor perwakilan BPKP Sumatera Utara, Bapak Richard , S.E., M.Si. sebagai informan pendukung (Narasumber sebelah kanan dan peneliti sebelah kiri), Pada Tanggal: 07 Mei 2025.



Dokumentasi 4: Foto wawancara dengan Koordinator Pengawasan Kelompok Jabatan kantor perwakilan BPKP Sumatera Utara, Bapak Ikhwansyah, S.E., M.M. sebagai informan pendukung (Narasumber sebelah kanan dan peneliti sebelah kiri), Pada Tanggal: 07 Mei 2025.



Dokumentasi 5: Foto Wawancara dengan Wakil Direktur SDM Politeknik Cendana sebagai Tringulator, Bapak Fahmi S.T., M.M. (Narasumber sebelah kanan dan peneliti sebelah kiri) di Fore jl. Multatuli, Pada Tanggal: 18 Juni 2025.



Dokumentasi 6: Foto wawancara Subkoordinasi Kepegawaian kantor perwakilan BPKP Sumatera Utara, Bapak Syuhada sebagai informan kunci (Narasumber sebelah kanan dan peneliti sebelah kiri) di Kantor BPKP Sumatera Utara, Pada Tanggal: 19 Juni 2025.