

## ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEDISIPLINAN KARYAWAN PT. PUTRA BARU SENTOSA

Vivi Putri Purnama Sari<sup>1</sup>, Roziana Ainul Hidayati<sup>2</sup>, Heru Baskoro<sup>3</sup>

Universitas Muhammadiyah Gresik

Email : putrivivi560@gmail.com<sup>1</sup>, roziana@umg.ac.id<sup>2</sup>,

herbas.manajemen.umg@gmail.com<sup>3</sup>

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, *punishment*, dan kepemimpinan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode sampling jenuh dengan 44 sampel karyawan. Data diambil dengan menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa dengan nilai sig  $0,028 < 0,05$ .

Kata Kunci : Kompensasi, *Punishment*, Kepemimpinan, Kedisiplinan Karyawan

**Abstract:** The purpose of this study is to determine the effect of compensation, *punishment*, and leadership on the discipline of PT employees. Sentosa's New Son. This study used a quantitative approach and used a saturated sampling method with 44 employee samples. Data were taken using a questionnaire measured by Likert scale. The data analysis technique used is multiple linear regression technique. The results of this study show that compensation variables have a significant effect on the discipline of PT employees. Putra Baru Sentosa with a sig value of  $0.000 < 0.05$ . *Punishment* has a significant effect on the discipline of PT. Putra Baru Sentosa with a sig value of  $0.000 < 0.05$ . Leadership has a significant effect on the discipline of PT. Putra Baru Sentosa with a sig value of  $0.028 < 0.05$ .

Keywords : Compensation, *Punishment*, Leadership, Employee Discipline

## PENDAHULUAN

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang penting dan berperan aktif dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, maka pegawai tidak dapat dilepaskan dalam pengelolaan suatu organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia tidak dapat digantikan fungsinya dengan peralatan lain seperti mesin serta sarana prasarana. Sumber daya manusia akan memberikan hasil optimal apabila didukung oleh disiplin kerja karyawan yang baik. Karena kedisiplinan merupakan suatu hal yang mutlak untuk dijalankan di setiap organisasi. Tanpa dukungan disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Wardani, 2018).

PT. Putra Baru Sentosa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang menyediakan tenaga kerja atau yang sering disebut dengan *outsourcing*. PT. Putra Baru Sentosa memiliki 44 karyawan berstatus tetap dan 720 karyawan berstatus *outsourcing*. Saat melakukan penelitian di PT. Putra Baru Sentosa peneliti menemui suatu fenomena yang sering terjadi, yaitu tentang kedisiplinan pada karyawan. Karyawan PT. Putra Baru Sentosa sering melakukan tindakan indisipliner seperti terlambat datang pada waktu bekerja dan tidak memberikan keterangan saat tidak masuk bekerja. Fenomena yang ada dapat dilihat pada data rekapitulasi absensi karyawan PT. Putra Baru Sentosa selama 2019 – 2021 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Jumlah Indisipliner PT. Putra Baru Sentosa**  
**Tahun 2019 - 2021**

Tahun	Jumlah karyawan Tetap (Orang)	Efektif Bekerja (Hari)	Jumlah (Kali)		Jumlah (Orang)	
			T	A	T	A
2019	44	276	186	12	19	6
2020	44	276	587	27	26	14
2021	44	276	1512	38	44	18

Sumber : PT. Putra Baru Sentosa

Berdasarkan tabel 1 menyatakan bahwa semakin tingginya tingkat absensi karyawan dapat dilihat pada kolom T (terlambat) dan A (alpha) yang dilakukan oleh karyawan berbeda. Tercatat tingkat absensi karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2019 sampai tahun 2021. Jika tindakan indisipliner ini diteruskan perusahaan semakin sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Agustini (2019:89) disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan / organisasi. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan karyawannya. Hasibuan (2016), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima yaitu 1) tujuan dan kemampuan, 2) kepemimpinan, 3) kompensasi, 4) sanksi hukum/ punishment, dan 5) pengawasan. Dalam peningkatan

kedisiplinan karyawan berdasarkan indikator yang telah dijelaskan sebelumnya instansi harus menempuh berbagai cara dan yang pertama dibahas dalam artikel ini yaitu dari faktor pemberian kompensasi.

Menurut Hasibuan (2016), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Berikut data kompensasi yang diberikan PT. Putra Baru Sentosa kepada karyawan:

**Tabel 2**  
**Kompensasi Pada PT. Putra Baru Sentosa**

Uraian Kedisiplinan Yang Dikompensasikan	Tunjangan Upah (Rp)	Aturan Perusahaan	Realita	Keterangan
Tanggung jawab atas waktu kerja	Rp.3000,-	Tunjangan upah atas kedisiplinan kerja diberikan kepada karyawan yang tidak melanggar aturan kedisiplinan dalam satu bulan dan diberikan sebagai tambahan gaji pokok setiap bulan	Belum sesuai	Dalam tiga tahun belakangan ini 2019 s/d 2021 tunjangan upah kedisiplinan tidak dijalankan
Tuntutan kehadiran	Rp.5000,-			
Ketaatan peraturan kerja	Rp.2000,-			
Total tunjangan satu bulan	Rp. 230.000			

Sumber : PT. Putra Baru Sentosa

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa bentuk kompensasi yang diberikan PT. Putra Baru Sentosa dalam bentuk tunjangan upah atas kedisiplinan kerja dengan uraian kedisiplinan yang dapat dikompensasikan seperti tanggung jawab atas waktu kerja senilai Rp. 3000, tuntutan kehadiran senilai Rp. 5000, dan ketaatan peraturan kerja senilai Rp. 2000, belum sesuai realita. Tunjangan upah kedisiplinan dalam tiga tahun belakangan ini 2019 s/d 2021 tidak dijalankan kembali yang seharusnya diberikan setiap bulan sebagai tambahan gaji pokok bagi karyawan yang tidak melanggar kedisiplinan dalam satu bulan penuh.

Selain kompensasi, *punishment* / hukuman terhadap disiplin kerja karyawan merupakan motivasi pengembangan sumber daya manusia untuk memberikan kontribusi yang besar demi mencapai tujuan organisasi. Suparmi dan Septiawan (2019) menyatakan *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Berikut data rincian *punishment* yang diberikan PT. Putra Baru Sentosa kepada karyawan :

No.	Nama <i>Punishment</i>	<i>Punishment</i>	Sudah dijalankan	Belum dijalankan
1.	Datang tidak tepat waktu	a. Terlambat 30 menit potong gaji pokok sebesar Rp. 2000,-	√	
		b. Terlambat lebih dari 30 menit potong gaji pokok sebesar Rp.5000,-	√	
		c. Teguran secara langsung oleh pimpinan jika melakukan keterlambatan lebih dari tiga kali berturut-turut		√
		d. <i>Scorching</i> , Bila melakukan keterlambatan lebih dari tiga kali berturut-turut		√
2.	Ketidakhadiran kerja (Alpha)	a. Teguran secara langsung oleh pimpinan jika tidak masuk kerja tanpa surat keterangan izin.		√
		b. Karyawan yang tidak masuk kerja tanpa surat keterangan izin dan dilakukan lebih dari tiga kali secara berturut-turut, dianggap mangkir dan dilakukan pemutusan hubungan kerja	√	

Sumber : PT. Putra Baru Sentosa

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan rincian *punishment* yang berlaku di PT. Putra Baru sentosa, bahwa *punishment* yang ada masih ada yang belum dijalankan dengan baik. Seperti teguran langsung oleh pimpinan, dan *scorching*. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan informan 1 menyatakan dan mengakui “pimpinan yang ada pada PT. Putra Baru Sentosa masih belum bisa menerapkan kedisiplinan dengan datang tepat waktu karena selalu ada pekerjaan lain di luar kantor atau pimpinan masih belum bisa menjadi teladan yang baik. Sehingga tidak bisa menegur para karyawan yang datang terlambat”. Disiplin para pegawai dapat berhasil apabila seorang pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya. Menurut Hasibuan (2016), Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai

kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

Menurut Mendrofa (2021:136), Disiplin kerja pegawai akan semakin meningkat apabila pemimpin dalam melaksanakan pengawasan tidak sekedar mencari kesalahan-kesalahan pegawai, melainkan menjadi agen perubahan. Agar para pegawai merasa puas dengan pimpinan, maka pimpinan dalam sebuah organisasi sebaiknya menetapkan standar pekerjaan, misalnya standar yang merujuk pada peraturan-peraturan berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 2, beliau mengatakan bahwa “kepemimpinan yang ada di PT. Putra Baru Sentosa dalam hal kedisiplinan bergantung saja pada inisiatif para karyawan. Pimpinan yang ada kurang tegas menerapkan *punishment* bagi karyawan staff yang melakukan tindakan indisipliner seperti halnya pemberian skorsing dan teguran langsung. Dengan kepemimpinan tersebut banyaknya karyawan yang masih belum bisa memiliki kesadaran penuh akan kedisiplinan dan pada kantor PT. Putra Baru Sentosa sebenarnya diterapkannya aturan pemotongan gaji itu agar karyawan merasa jera namun ternyata salah karyawan masih menganggap remeh akan hal itu. Lalu komunikasi yang dijalin antara pimpinan dengan bawahan kurang baik dan pimpinan masih belum bisa menjadi pendengar yang baik bagi bawahannya. Namun, para pimpinan PT. Putra Baru Sentosa cukup baik dalam hal menganalisis masalah dan cukup berani mengambil keputusan secara tepat, cepat, efektif dan efisien”. Informan 2 menegaskan kembali bahwa “pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan masih kurang, pimpinan yang ada seperti manajer operasional, direktur operasional, direktur keuangan maupun direktur utama jarang ada di kantor karena ada pekerjaan diluar kantor”.

Penelitian ini dilakukan agar mengetahui faktor-faktor yang memiliki dampak atau pengaruh signifikan pada peningkatan kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa. Pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompensasi, *punishment*, dan kepemimpinan terhadap kedisiplinan karyawan telah banyak dilakukan. Dari banyaknya penelitian tersebut ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan acuan penelitian saat ini. Menurut Husain (2020) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Strategic Pestcontrol Tebet Jakarta Selatan” Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Strategic Pestcontrol terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Selain itu menurut Ramli (2019) yang berjudul “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. London Sumatra (perusahaan ekspor karet) di Bulukumba” Stikes Megabuana. *Reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan pada PT.London sumatera (perusahaan ekspor karet) di Bulukumba. Menurut Bandiyono, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kedisiplinan Pegawai” Politeknik Keuangan Negara. Hasil penelitian menunjukkan *reward* memberi pengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan sedangkan *punishment* tidak memberikan pengaruh terhadap kedisiplinan. Selanjutnya pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan karyawan menurut Mendrofa, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai” Universitas Terbuka. Hasil penelitian menunjukkan secara

simultan variabel kepemimpinan, pengawasan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dalam meningkatkan disiplin kerja. Dan menurut Arianto dan Setiyowati (2020) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Dan *Reward* Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Indoexim International" Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara. Hasil dari penelitian ini membuktikan kepemimpinan dan reward baik secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Indoexim International. Dari setiap penelitian tersebut menggunakan perbedaan variabel yang mana perlu dilakukan penelitian lanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian yang dilakukan penulis mampu menjadi gambaran dan juga menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menentukan strategi pemberian kompensasi, punishment dan penerapan kepemimpinan yang tepat sehingga memberikan dampak baik untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Disiplin kerja**

Menurut Hasibuan (2016:193), kedisiplinan pada dasarnya adalah suatu hal yang mutlak dan harus dijalankan oleh setiap organisasi, karena tanpa dukungan disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Sedangkan, menurut Sutrisno (2017:86), menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Sutrisno (2016:89), Mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah Besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pemimpin, ada tidaknya perhatian kepada para karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Indikator disiplin kerja menurut Sutrisno (2016:94), ada beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan, yaitu; Taat terhadap aturan waktu, Taat terhadap peraturan perusahaan, Peraturan dasar tentang berpakaian, dan taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

### **Kompensasi**

Kompensasi menurut Hasibuan (2017:118), menyatakan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi finansial atau nonfinansial diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sutrisno (2017:191), ada tiga macam yang pertama faktor internal yaitu dana organisasi dan serikat pekerja. Kedua, faktor pribadi karyawan yaitu; produktivitas kerja posisi dan jabatan pendidikan dan

pengalaman Jenis dan sifat pekerjaan. Terakhir , faktor external yaitu; penawaran dan permintaan kerja, biaya hidup, kebijaksanaan pemerintah, kondisi perekonomian. Indikator kompensasi menurut Simamora (2015:445) adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

### ***Punishment***

Menurut Fahmi (2016:68), punishment adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan. Menurut Suparmi dan Septiawan (2019:52) menyatakan Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Mekanisme dan dampak pemberian *punishment* menurut Fahmi (2016:68-69), bentuk umum pemberian punishment berupa pemberian punishment secara langsung yang berpengaruh pada finansial seperti pemotongan gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya. Selain itu pemberian punishment yang tidak langsung berpengaruh pada financial, namun membawa dampak pada psikologis karyawan. Fahmi (2016:69), berpendapat bahwa dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan punishment bersifat subjektif, yaitu ; karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus, mungkin secepatnya akan mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman dan menjanjikan, wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan, memungkinkan pimpinan akan diturunkan jabatannya dari posisi tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif, timbulnya fitnah dan informasi yang simpang siur sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.

Indikator punishment menurut Rivai (2014:450), terdapat tiga indikator punishment, yang pertama punishment ringan, yaitu teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis. Yang kedua punishment sedang, yaitu penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat. Yang ketiga punishment berat, yaitu penurunan pangkat atau demosi, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

### ***Kepemimpinan***

Menurut Mendrofa (2021:131), Disiplin kerja pegawai akan meningkat apabila pemimpin berlaku adil terhadap pegawainya, pemimpin yang selalu memberi sugesti kepada pegawainya, pemimpin yang memfasilitasi pegawainya dari segi sarana dan prasarana dalam melaksanakan berbagai aktivitas di kantor, pemimpin yang dapat menciptakan suasana nyaman di kantor, pemimpin yang dapat melaksanakan pengawasan yang tidak sekedar mencari-cari kesalahan pegawai. Menurut Mendrofa (2021:131), Kepemimpinan adalah kegiatan mengarahkan pegawai untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, mendorong pegawai untuk mengikuti arahan pimpinan dalam mewujudkan tujuan

organisasi, memotivasi pegawai untuk mengubah budaya pelayanan kearah yang lebih baik. Indikator kepemimpinan menurut Kartono (2018:189), indikator-indikator kemampuan analisis, kemampuan mendengar dan berkomunikasi, keberanian dan ketegasan.

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Sutikno (2018:27), Sebagai berikut :

a. Tipe otoritas (autocrat)

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois, egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan keinginannya apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

b. Tipe paternalistik

Ditinjau dari segi nilai organisasi yang dianut biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan nilai kebersamaan, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan terlihat sangat menonjol. Artinya seorang pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin.

c. Tipe kharismatik

Dalam anggota organisasi atau instansi yang dipimpin oleh orang karismatik, tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap perilaku dan gaya yang digunakan oleh pemimpin yang kharismatik menggunakan otokratik para bawahan tetap mengikuti dan tetap setia pada seorang pemimpin yang kharismatik.

d. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan faktor manusia sebagai faktor utama yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Tipe demokrasi ini lebih menunjukkan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat serta perilaku menunjukkan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Seorang pemimpin mengikutsertakan seluruh anggota kelompok dalam mengambil keputusan.

e. Tipe militeristik

Tipe ini sifatnya kemiliteran, hanya gaya warnanya yang mencontoh gaya kemiliteran tetapi dilihat lebih seksama tipe ini mirip dengan tipe otoriter (Kartono, 2018).

Menurut Sutikno (2018:27), gaya-gaya kepemimpinan sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan.

b. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri.

- c. Gaya kepemimpinan birokratis  
Ciri gaya kepemimpinan birokratis adalah Pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya; Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas; Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.
- d. Gaya kepemimpinan laissez faire  
Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan anak buahnya untuk berbuat dalam sesuka hatinya.
- e. Gaya kepemimpinan otoriter  
Adalah gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh si pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan.
- f. Gaya kepemimpinan kharismatik  
Kelebihan dari gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka akan terpesona dengan cara berbicaranya yang akan membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan memiliki gaya kepribadian ini akan visioner. Mereka sangat menyenangi akan perubahan dan adanya tantangan.
- g. Gaya kepemimpinan administratif  
Gaya kepemimpinan tipe ini akan terkesan kurang inovatif dan terlalu kaku dalam memandang aturan. Sikapnya sangat konservatif serta kelihatan sekali takut di dalam mengambil resiko dan mereka cenderung akan mencari aman.
- h. Gaya kepemimpinan militeristik  
Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik yaitu lebih banyak dalam menggunakan sistem perintah atau komando, keras dan sangat begitu otoriter, kaku dan seringkali untuk kurang bijaksana; menghendaki adanya kepatuhan yang mutlak dari bawahan; sangat menyenangi suatu formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang terlalu berlebihan; menuntut adanya sebuah disiplin yang keras dan kaku dari para bawahannya; tidak menghendaki adanya saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya; dan komunikasi hanya dapat berlangsung searah.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode survei, dimana penulis membagikan kuesioner untuk pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan di PT. Putra Baru Sentosa Jl. Raya Meduran No. 93 Manyar Gresik 61151. Populasi yang akan diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Putra Baru Sentosa yang berjumlah 48 orang dengan pengecualian pimpinan yang berjumlah 4 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik nonprobability sampling yaitu menggunakan teknik sampling jenuh. Total sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah

44 karyawan tetap PT. Putra Baru Sentosa dengan pengecualian pimpinan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Sumber data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019:194). Hal ini, sumber data dapat diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada karyawan tetap PT. Putra Baru Sentosa yang berjumlah 44 orang kecuali pimpinan.

### **Teknik Pengambilan Data dan Pengukuran Data**

Teknik pengambilan data dengan cara menyebar kuesioner atau angket kepada karyawan untuk diisi dan dikembalikan kepada pengumpul data. Kuesioner dalam penelitian ini dibuat berdasarkan permasalahan yang berhubungan dengan kompensasi, punishment, dan kepemimpinan terhadap kedisiplinan karyawan dan akan disebar kepada karyawan PT. Putra Baru Sentosa. Bobot penilaian angka kuesioner skala likert yang dipergunakan untuk menjawab bagian pertanyaan penelitian memiliki lima kategori sebagai berikut :

Apabila pernyataan berupa pernyataan negatif maka :

- a. Untuk jawaban "Sangat Tidak Setuju" bobot nilai 1
- b. Untuk jawaban "Tidak Setuju" bobot nilai 2
- c. Untuk jawaban "Ragu-Ragu" bobot nilai 3
- d. Untuk jawaban "setuju" bobot nilai 4
- e. Untuk jawaban "Sangat Setuju" bobot nilai 5

Apabila pernyataan berupa pernyataan positif maka :

- a. Untuk jawaban "Sangat Setuju" bobot nilai 1
- b. Untuk jawaban "Setuju" bobot nilai 2
- c. Untuk jawaban "Ragu-ragu" bobot nilai 3
- d. Untuk jawaban "Tidak Setuju" bobot nilai 4
- e. Untuk jawaban "Sangat Tidak Setuju" bobot nilai 5

### **Uji Instrumen**

Menurut Sugiyono (2017:102), instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Pada prinsip penelitian adalah melakukan pengukuran, maka dalam mengukur harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian harus telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dalam penelitian menggunakan program SPSS untuk membandingkan nilai  $r$  hitung (pearson correlations) dengan nilai  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid,  $r$  tabel didapat dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0,05) dengan derajat bebas atau degree of freedom (df). Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas ini yaitu dengan nilai cronbach alpha  $>$  0,70 maka kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten.

### **Uji Asumsikelasik**

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi statistik yang harus dilakukan pada analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji asumsi yang ada dalam pemodelan regresi linier berganda sehingga data dapat dianalisis lebih lanjut tanpa

menghasilkan data yang bias. Uji ini terdiri dari uji normalitas dengan nilai signifikansi > 0,05 data residual berdistribusi normal, uji multikolinearitas dengan nilai tolerance > 10% dan VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas dengan nilai signifikansinya > 0,05 tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali (2018:95), Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan dan seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

#### 1. Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Sedangkan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) bertujuan mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Apabila nilai koefisien determinasi mendekati angka 1 maka variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### 2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat uji t menggambarkan persamaan regresi untuk mengetahui angka konstan ( $\alpha = 0.05$ ). Cara membandingkan taraf signifikansi (p-value), dengan galatnya :

- a. Jika signifikansi < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara kompensasi (X1), punishment (X2), kepemimpinan (X3) terhadap kedisiplinan karyawan (Y).
- b. Jika signifikansi > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak. Artinya secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi (X1), punishment (X2), kepemimpinan (X3) terhadap kedisiplinan karyawan (Y).

## HASIL PEMBAHASAN DAN INTERPRETASI HASIL

### Hasil Pembahasan

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,286	,993		,288	,775
X1	,489	,063	,597	7,744	,000
X2	,453	,093	,387	4,890	,000
X3	-,126	,055	-,124	-2,285	,028

a. Dependent Variable: Y

Hasil analisis uji koefisien parsial (uji t) dapat dijelaskan sebagai berikut : Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai variabel kompensasi ( $X_1$ ) dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara parsial kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan karyawan (Y) PT. Putra Baru Sentosa. Nilai variabel punishment ( $X_2$ ) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara parsial punishment ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan karyawan (Y) PT. Putra Baru Sentosa. Nilai variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) dengan nilai signifikansi  $0,028 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya secara parsial kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan karyawan (Y) PT. Putra Baru Sentosa.

### **Interpretasi Hasil**

#### **Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kedisiplinan kerja (Y)**

Variabel kompensasi ( $X_1$ ) mendapat nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh terhadap disiplin kerja (Y). Dan koefisien regresi kompensasi ( $X_1$ ) sebesar 0,489 yang bernilai positif menjelaskan bahwa semakin banyak kompensasi ( $X_1$ ), maka variabel kedisiplinan kerja akan meningkat sebesar 0,489, sehingga kontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan kerja cukup besar. Menurut Hasibuan (2016:194), menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu kompensasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Hasil analisis deskriptif yang didapat dari tanggapan dan penilaian responden menyatakan sebagian besar karyawan merasa setuju bahwa, gaji yang diberikan sesuai dengan aturan perusahaan, insentif yang diberikan sesuai dengan kinerja akan menambah semangat kerja, tunjangan kedisiplinan yang diberikan sesuai dengan aturan perusahaan akan meningkatkan disiplin kerja, dan karyawan sebagian merasa setuju bahwa perusahaan menyediakan fasilitas alat kerja yang memadai berupa (computer, laptop, CPU, printer) akan meningkatkan kinerja dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Berdasarkan pernyataan tersebut karyawan dapat bekerja dengan baik dan maksimal dipengaruhi oleh faktor kompensasi yang diberikan sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan. Menurut Hasibuan (2016:117), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan.

Dari jumlah koefisien determinasi diperoleh adjusted R square sebesar 88,3% sehingga disiplin kerja dapat dijelaskan oleh setiap variabel, yang artinya bahwa variabel dependen mampu menjelaskan seluruh variabel independen sedangkan sisanya dapat dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak dijelaskan oleh peneliti. Pengaruh ini juga sejalan dengan penelitian Husain (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Karyawan pada PT. Putra Baru Sentosa menilai bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Putra Baru Sentosa dapat menjadikan acuan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga kompensasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pada

karyawan PT. Putra Baru Sentosa. Apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka kedisiplinan kerja juga akan menurun.

### **Punishment ( $X_2$ ) terhadap kedisiplinan kerja (Y)**

Mendapat nilai sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa punishment ( $X_2$ ) terbukti berpengaruh terhadap disiplin kerja (Y). Dan koefisien regresi punishment ( $X_2$ ) sebesar 0,453 yang bernilai positif menjelaskan bahwa semakin banyak punishment ( $X_2$ ), maka variabel disiplin kerja akan meningkat sebesar 0,453, sehingga kontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja cukup besar. Menurut Hasibuan (2016:194), menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu punishment.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu punishment ringan berupa teguran, punishment sedang berupa pemotongan gaji dan punishment berat berupa skorsing. Hasil analisis deskriptif yang didapat dari tanggapan dan penilaian responden menyatakan sebagian besar karyawan merasa setuju bahwa, apabila peringatan berupa teguran langsung diterapkan perusahaan, responden merasa diingatkan, dimotivasi, serta dididik untuk menghindari tingkah laku yang melanggar peraturan perusahaan, dengan adanya teguran berupa pemotongan uang gaji dapat mencegah adanya pelanggaran kembali, dan responden merasa setuju bahwa hukuman yang diberikan perusahaan semakin berat seperti halnya skorsing dan pemutusan hubungan kerja responden semakin takut untuk melakukan pelanggaran. Suparmi dan Septiawan (2019:52) menyatakan punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pengaruh ini juga sejalan dengan penelitian Purnomo (2021) dan Ramli (2019) yang menyatakan bahwa punishment berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Karyawan pada PT. Putra Baru Sentosa menilai bahwa punishment yang diberikan oleh PT. Putra Baru Sentosa dapat menjadi teguran bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga punishment berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pada karyawan PT. Putra Baru Sentosa. Apabila punishment dalam perusahaan tidak dijalankan dengan baik maka disiplin kerja akan menurun.

### **Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap disiplin kerja (Y)**

Mendapat nilai sebesar  $0,028 < 0,05$  dengan demikian hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Y). Dan koefisien regresi kepemimpinan ( $X_3$ ), sebesar -0,126 yang bernilai negatif menjelaskan bahwa semakin tinggi peran kepemimpinan ( $X_3$ ), maka disiplin kerja berkurang sebesar 0,126, sehingga sedikitnya peran kepemimpinan akan berkontribusi terhadap disiplin kerja cukup besar. Menurut Hasibuan (2016:194), menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu kepemimpinan. Dan pada kantor PT. Putra Baru Sentosa ini menggunakan gaya kepemimpinan *laissez faire* dimana gaya kepemimpinan ini, menjelaskan pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan anak buahnya untuk berbuat dalam sesuka hatinya

(Mattayang, 2019:47). Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari seluruh responden yang ada pada kantor PT. Putra Baru Sentosa bahwa dalam hal kedisiplinan saja pimpinan menyerahkan pada bawahan sesuai dengan inisiatif nya saja, dan pimpinan masih belum menjalankan kedisiplinan dengan baik karena selalu ada pekerjaan di luar kantor.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kemampuan analisis, kemampuan mendengar dan komunikasi, keberanian dan ketegasan. Hasil analisis deskriptif yang didapat dari tanggapan dan penilaian responden menyatakan sebagian besar karyawan merasa setuju bahwa, pimpinan mampu menganalisa situasi secara teliti, pimpinan yang bersedia mendengarkan pendapat serta saran, dan mampu mengkomunikasikan petunjuk perintah maupun pedoman dengan baik responden merasa dihargai dan menambah motivasi kerja, serta sebagian responden merasa setuju bahwa pemimpin harus memiliki keberanian dan ketegasan dalam melaksanakan tugas. Dan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada seluruh responden berpendapat bahwa pimpinan dalam menganalisa situasi kurang baik hanya sekedar mencari-cari kesalahan pegawai saja, kemampuan mendengarkan saran dan mengkomunikasikan tugas kurang baik, kemampuan dalam keberanian dan ketegasan kurang baik, dan pimpinan belum menjadi teladan yang baik bagi bawahannya. Menurut Hasibuan (2016:194-198), Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Dan menurut Mendrofa (2021:136), Disiplin kerja pegawai akan semakin meningkat apabila pemimpin dalam melaksanakan pengawasan tidak sekedar mencari kesalahan-kesalahan pegawai, melainkan menjadi agen perubahan. Agar para pegawai merasa puas dengan pimpinan, maka pimpinan dalam sebuah organisasi sebaiknya menetapkan standar pekerjaan, misalnya standar yang merujuk pada peraturan-peraturan berlaku. Pengaruh ini sejalan dengan penelitian Rizal dan Radiman (2019) yang menyatakan bahwa secara partial kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan didukung dengan penelitian Arianto dan Setiyowati (2020) yang menyatakan bahwa secara partial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Karyawan pada PT. Putra Baru Sentosa menilai bahwa kepemimpinan pada PT. Putra Baru Sentosa dimana peran kepemimpinan sedikit dibutuhkan, semakin tinggi peran kepemimpinan maka semakin berkurangnya disiplin kerja yang terjadi pada karyawan PT. Putra Baru Sentosa.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan peneliti serta interpretasi hasil maka kesimpulan yang didapatkan dari penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Punishment, Dan Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan Karyawan PT. Putra Baru Sentosa” yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa, punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa, dan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kedisiplinan karyawan PT. Putra Baru Sentosa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Faizah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Arianto, Dwi Agung Nugroho & Setiyowati. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan dan Reward Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Indoexim International. Journal FEB UNMUL*. <https://doi.org/10.30872/jjinv.v16i2.7293>
- Bandiyono, Agus, dkk. 2021. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. Jurnal Ekonomi*. 26 (1).  
<https://web.archive.org/web/20210430075027/https://ecojoin.org/index.php/EJE/article/download/717/697>
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Aplikasi*. Bandung : PT. Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P . 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P . 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Husain, Bachtiar Arifudin. 2020. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Strategic Pestcontrol Tebet Jakarta Selatan. Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber daya Manusia*. 3 (3). <http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v3i3.4865>
- Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Mattayang, Besse. 2019. *Tipe Dan Gaya Kepemimpinan : Suatu Tinjauan Teoritis. JEMMA*. 2 (2). <http://dx.doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>
- Mendrofa, Syukur Arman. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. ALIGNMENT : Journal Of Administration and Educational*. 4 (2). <https://doi.org/10.31539/alignment.v4i2.2942>
- Priyono dan Marnis. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Edisi Ke 6*. Depok : PT. Raja Grafindo Persada.

- Rizal, Said Muhammad. 2019. *Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai*. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 2 (1), 117-128. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>
- Septawan. 2014. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE, Pers.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suparmi, & Septiawan, Vicy. 2019. *Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran*. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. 8 (1). <http://dx.doi.org/10.56444/sa.v8i1.1134>
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Jakarta : Kencana
- Wardani, Fajria Isma. 2018. *Analisis Faktor-Faktor Dominan yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan di KUD Minata Brondong-Lamongan*. *Jurnal Indonesia Membangun*. 17 (2.) <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/120>