

## **Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi Pabrik Keramik “Ken Lila Production” Di Jakarta**

***(The Correlation between Employees' Perception toward Supervisor's Control and the Employees' Work Discipline at Production Department of “Ken Lila Production” Ceramic Fabric in Jakarta)***

Desy Arisandy

Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang

### **Abstract**

*This research aimed to examine the correlation between employees' perception toward supervisor's control and employees' work discipline at production department of “Ken Lila Production” Ceramic Fabric in Jakarta. This research proposed the hypothesis that there was negative correlation between employees' perception toward supervisor's control and the employees' work discipline. The subjects were selected using purposive random sampling from population. The data of independent variable -employees' perception toward supervisor's control- were collected using Supervisor's Control Scale. Meanwhile, the data of dependent variable -employees' work discipline- were collected using Employees' Work Discipline. The data were analyzed using Spearman's Rank Order correlation technique. Data analysis showed that the observed- $t = 3.910$ , the  $t$ -table = 1.734, and the  $r_s = -0,678$  in 0.05 significance level. In conclusion, there was positif and significant correlation between employees' perception toward supervisor's control and the employees' work discipline.*

*Keywords: perception, supervisor's control, work discipline.*

### **Pengantar**

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

dan pengawasan (kontrol). Kontrol adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Bila seorang atasan dapat melaksanakan kontrol terhadap bawahannya dengan baik, maka fungsi kontrol di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Kontrol dapat juga berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan, dan instruksi yang telah direncanakan dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh karyawan. Persepsi adalah proses seleksi, pengorganisasian dan pemaknaan terhadap stimulus dari lingkungan. Melalui persepsi ini maka karyawan akan memberikan pemaknaan tersendiri terhadap kontrol yang diberikan atasan. Pemaknaan ini bisa berbeda-beda untuk setiap individu, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kebutuhan.

Dalam hal ini kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Apabila kontrol yang dilakukan atasan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dalam arti atasan melakukan pengawasan secara teratur terhadap karyawan, terutama saat karyawan bekerja, memberikan perhatian, pengarahan, dan petunjuk serta memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, maka karyawan akan mempersepsi positif terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan sehingga dari persepsi yang positif akan menentukan perilaku karyawan dalam bekerja seperti perilaku disiplin dalam bekerja.

Sebaliknya jika kontrol yang dilakukan seorang atasan tidak sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, dalam arti atasan tidak pernah melakukan pengawasan secara teratur, terutama saat karyawan bekerja tidak memberikan petunjuk dan pengarahan, tidak bertindak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawan, maka hal ini akan dipersepsi negatif oleh karyawan. Dari persepsi yang negatif akan menentukan perilaku karyawan sehubungan dengan kontrol atasan yaitu ditunjukkan dengan ketidak disiplin dalam bekerja.

Disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Perilaku tidak disiplin yang timbul merupakan cerminan dari persepsi negatif karyawan terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan. Sebaliknya perilaku disiplin yang timbul merupakan cerminan dari persepsi positif terhadap kontrol atasan.

Berkaitan dengan disiplin, untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain tujuan dan kemampuannya, teladan pimpinan, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukum, ketegasan (peraturan), dan

hubungan kemanusiaan. Jadi sangat jelas, kontrol dari atasan merupakan salah satu faktor dalam menciptakan disiplin kerja karyawan.

## Tinjauan Pustaka

Penelitian pada hubungan antara persepsi karyawan terhadap kontrol atasan dengan disiplin kerja ini memerlukan beberapa teori yang dapat dijadikan sebagai landasan berpikir dan acuan hasil pembahasan penelitian. Adapun teori-teori yang digunakan adalah yang mencakup masalah kontrol, persepsi, disiplin kerja, serta hubungan persepsi terhadap kontrol atasan dengan disiplin kerja.

### *Kontrol*

Kontrol atau pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan yaitu pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar (Terry, 1987:481).

Inti dari pengertian kontrol adalah mengusahakan apakah yang telah direncanakan dilaksanakan sesuai dengan aturan dan instruksi yang telah direncanakan, untuk menilai hasil pekerjaan dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan. Jadi kontrol harus dimiliki oleh setiap perusahaan dan dilaksanakan oleh atasan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau ketidaksesuaian dengan tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang telah ditentukan dengan pelaksanaannya.

Handayani (1981:143–149) mengemukakan bahwa pada dasarnya kontrol yang baik harus mengikuti beberapa prinsip, sebagai berikut ini.

#### 1) *Objectivity*

Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahan, berdasarkan standar dan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya tanpa disertai dengan pertimbangan yang bersifat subjektif.

#### 2) *Wetmatigheid* (berdasarkan pada peraturan yang berlaku)

Kontrol yang dilakukan oleh seorang atasan berdasarkan pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan sehingga memungkinkan tujuan dari organisasi dapat tercapai.

#### 3) *Effectivity* dan *Efficiency*

Kontrol yang dilakukan seorang atasan berdasarkan kegunaan, maksudnya berdaya guna dan berhasil guna sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

#### 4) *Continuity*

Kontrol yang dilakukan harus secara terus menerus agar pekerjaan yang dilakukannya dapat terus dimonitor.

5) *Feedback*

Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap bawahan dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan di masa yang akan datang.

Kontrol yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahannya, pada dasarnya memiliki beberapa tujuan, yakni:

- 1) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja berjalan lancar dan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- 2) Untuk mengetahui apakah semua pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan instruksi
- 3) Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan dalam bekerja
- 4) Untuk mencari jalan keluar, apabila ditemui masalah.

*Persepsi*

Persepsi dapat dirumuskan sebagai suatu proses penerimaan, pemilihan, pengorganisasian, serta pemberian arti terhadap rangsang yang diterima (Pareek, 1983; Milton, 1981). Namun demikian pada proses tersebut tidak hanya sampai pada pemberian arti saja tetapi akan mempengaruhi pada perilaku yang akan dipilihnya sesuai dengan rangsang yang diterima dari lingkungannya. Proses persepsi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Penerimaan rangsang

Pada proses ini, individu menerima rangsangan dari berbagai sumber. Seseorang lebih senang memperhatikan salah satu sumber dibandingkan dengan sumber lainnya, apabila sumber tersebut mempunyai kedudukan yang lebih dekat atau lebih menarik baginya.

2) Proses menyeleksi rangsang

Setelah rangsang diterima kemudian diseleksi disini akan terlibat proses perhatian. Stimulus itu diseleksi untuk kemudian diproses lebih lanjut.

3) Proses pengorganisasian

Rangsang yang diterima selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk

4) Proses penafsiran

Setelah rangsangan atau data diterima dan diatur, si penerima kemudian menafsirkan data itu dengan berbagai cara. Setelah data tersebut dipersepsikan maka telah dapat dikatakan sudah terjadi persepsi. Karena persepsi pada pokoknya memberikan arti kepada berbagai informasi yang diterima.

5) Proses pengecekan

Setelah data ditafsir si penerima mengambil beberapa tindakan untuk mengecek apakah yang dilakukan benar atau salah. Penafsiran ini dapat

dilakukan dari waktu ke waktu untuk menegaskan apakah penafsiran atau persepsi dibenarkan atau sesuai dengan hasil proses selanjutnya.

6) Proses reaksi

Lingkungan persepsi itu belum sempurna menimbulkan tindakan-tindakan itu biasanya tersembunyi atau terbuka

Dalam kenyataannya, terhadap objek sama, individu dimungkinkan memiliki persepsi yang berbeda. Oleh karena itu, Milton (1981:23) mengemukakan adanya beberapa faktor yang berpengaruh dalam persepsi. Faktor tersebut meliputi objek yang dipersepsi, situasi, individu yang mempersepsi (*perceiver*), persepsi diri, dan pengamatan terhadap orang lain.

Selanjutnya, Pareek (1984:13) mengemukakan ada empat faktor utama yang menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi.

1) Perhatian.

Terjadinya persepsi pertama kali diawali oleh adanya perhatian. Tidak semua stimulus yang ada di sekitar kita dapat kita tangkap semuanya secara bersamaan. Perhatian kita hanya tertuju pada satu atau dua objek yang menarik bagi kita.

2) Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi, baik itu kebutuhan menetap maupun kebutuhan yang sesaat.

3) Kesiediaan

Adalah harapan seseorang terhadap suatu stimulus yang muncul, agar memberikan reaksi terhadap stimulus yang diterima lebih efisien sehingga akan lebih baik apabila orang tersebut telah siap terlebih dulu.

4) Sistem nilai

Sistem nilai yang berlaku dalam diri seseorang atau masyarakat akan berpengaruh terhadap persepsi seseorang.

Seperti yang telah diuraikan pada teori-teori tentang persepsi di atas bahwa pada semua stimulus yang berasal dari lingkungan dapat dipersepsi oleh setiap individu. Dalam hal ini kontrol atasan adalah sebagai stimulus dari lingkungan kerja menjadi objek pengamatan bagi setiap individu yang bekerja.

Kontrol atasan dalam pengamatan individu dapat memberikan makna yang positif atau negatif sebagaimana individu menafsirkan arti kontrol atasan itu sendiri. Dalam hal ini, beberapa kebutuhan yang paling dominan dalam diri individu adalah yang ikut menentukan persepsinya terhadap kontrol atasan.

Pada dasarnya kontrol atasan adalah suatu proses dimana atasan mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerja yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan perusahaan. Untuk itu kontrol atasan memiliki beberapa aspek-aspek yang mempengaruhi kontrol atasan tersebut.

Melalui aspek-aspek kontrol inilah masing-masing karyawan akan mempersepsi kontrol dari atasan. Apabila sebagian atau seluruh kebutuhan-kebutuhan karyawan terpenuhi melalui aspek kontrol seperti kebutuhan karyawan akan perhatian dari atasan, kebutuhan akan keteraturan dalam menjalankan tugas, kebutuhan untuk meningkatkan prestasi, maka yang terbentuk adalah persepsi yang positif, namun sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi melalui aspek kontrol seperti kurangnya perhatian dari atasan terhadap bawahannya, tidak bertindak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan bawahan maka yang terbentuk adalah persepsi yang negatif.

### *Disiplin Kerja*

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis (Robbins, 1982)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yakni: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Perilaku karyawan yang tidak disiplin, menurut Gibson dan Donnely (1989:188) dapat diekspresikan dalam beberapa hal, yaitu: keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mengulangi prestasi buruk, mencuri, tidur ketika bekerja, berkelahi, mengancam pimpinan, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja, pembangkangan perintah, melakukan pelanggaran secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak kerja lembur, menolak kerja sama dengan rekan, memiliki dan menggunakan obat-obatan ketika bekerja, merusak peralatan, menggunakan bahasa atau kata-kata kotor, dan pemogokan secara ilegal.

### *Hubungan Persepsi Terhadap Kontrol Atasan Dengan Disiplin Kerja*

Persepsi merupakan proses pemilihan, pengorganisasian dan pemaknaan terhadap suatu objek melalui penginderaan. Dalam pemaknaan objek yang diamati tersebut banyak faktor yang berpengaruh, salah satunya adalah perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap bawahannya.

Berdasarkan karakteristik masing-masing individu dan latar belakangnya, kontrol yang dilakukan oleh seorang atasan dapat dipersepsi oleh setiap individu yaitu dapat bersifat positif atau negatif. Persepsi karyawan yang berbeda-beda ini dipengaruhi oleh faktor kebutuhan. Kebutuhan adalah dorongan yang muncul dari dalam diri maupun dari luar diri individu yang harus dipenuhi. Untuk memenuhi dorongan yang muncul tersebut individu bertingkah laku untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Salah satu yang menjadi kebutuhan karyawan dalam bekerja adalah kebutuhan akan perhatian dari atasan. Dengan kata lain karyawan mengharapkan atasan melakukan kontrol itu secara teratur dan sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini sesuai juga dengan prinsip-prinsip kontrol yaitu *objectivity, wetmatigheid, effective dan efficiency, continuity, dan feed back*. Kontrol yang dilakukan atasan hendaknya sesuai dengan peraturan perusahaan sehingga tujuan perusahaan pun akan tercapai, selain itu karyawan akan semangat dan bergairah dalam bekerja bila atasan yang dijadikan panutan memberikan contoh yang baik.. Bila kondisi lingkungan kerja karyawan demikian maka kondisi seperti ini dapat memperlancar pekerjaan karyawan dan karyawan pun akan mentaati peraturan perusahaan.

Dari kondisi lingkungan kerja di atas maka karyawan akan memberikan makna terhadap kontrol atasan yang mereka terima. Apakah kontrol tersebut akan bersifat positif ataupun negatif tergantung kondisi dari karyawannya. Setiap karyawan akan memiliki sikap, perilaku dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya hal ini tercermin dalam perilaku kerja mereka seperti perilaku disiplin dalam bekerja. Pembentukan perilaku disiplin kerja ini dipengaruhi oleh stimulus lingkungan kerja dalam hal ini kontrol dari atasan. Melalui persepsi akan menimbulkan perilaku disiplin kerja. Karyawan yang mempersepsikan kontrol atasan sebagai kondisi yang akan memperlancar pelaksanaan kerjanya cenderung menampilkan perilaku disiplin dalam bekerja. Namun apabila karyawan mempersepsikan kontrol atasan sebagai kondisi yang menghambat ketidاكلancaran kerja, maka perilaku yang muncul adalah perilaku tidak disiplin dalam bekerja seperti ia sering melawan perintah atasan dan tidak patuh terhadap peraturan perusahaan.

Dari uraian teoritis yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: "Ada hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap kontrol atasan dengan disiplin kerja karyawan". Hal ini berarti bahwa semakin negatif persepsi karyawan terhadap kontrol atasan, maka semakin rendah pula disiplin kerja karyawan. Sebaliknya, semakin positif persepsi karyawan terhadap kontrol atasan, maka semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan.

## **Metodologi Penelitian**

### *Variabel-Variabel Penelitian*

Variabel tergantung bebas (*independent variable*) ini adalah persepsi terhadap kontrol atasan. Selanjutnya, variabel tergantungnya (*dependent variable*) adalah disiplin kerja.

### *Subjek*

Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada “PT Ken Lila Production” di Jakarta Subjek penelitian diambil dari populasi dengan menggunakan teknik *purposive random sampling*. Subjek penelitian ada 20 orang karyawan, yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.

### *Metode Analisis Data*

Untuk mendapatkan data, ada dua alat ukur yang digunakan, yaitu:

- (1) Angket Persepsi Terhadap Kontrol Atasan, yang memuat aspek: *objectivity, wetmatigheid, affective & efficiency, continuity, dan feed back*, dan
- (2) Angket Disiplin Kerja, yang memuat aspek: keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, tidur di tempat kerja, mengulangi prestasi buruk, pembangkangan perintah, memperlambat pekerjaan, menolak kerja sama, menolak kerja lembur, menggunakan obat-obatan terlarang, dan merusak peralatan.

Sebelum digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kedua alat ukur. Uji validitas menggunakan uji validitas konstruk, sedangkan uji reliabilitas menggunakan konsistensi internal dengan teknik belah dua (*split-half*). Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap kedua instrumen tersebut menunjukkan bahwa kedua instrumen tersebut telah memenuhi syarat sebagai alat ukur psikologis yang baik.

### *Metode Analisis Data*

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan statistik uji korelasi “Rank Spearman”. Kriteria statistik untuk uji hipotesis adalah: tolak  $H_0$  jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dengan  $dk = N - 2$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05.

## **Hasil**

Perhitungan statistik dengan “Rank Spearman” menunjukkan bahwa nilai  $r_s = 0,678$  pada tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan antara persepsi terhadap kontrol atasan dengan disiplin kerja. Hasil perhitungan menunjukkan korelasi yang positif artinya semakin negatif persepsi terhadap kontrol atasan maka semakin rendah disiplin kerja, sebaliknya semakin positif persepsi terhadap kontrol atasan maka semakin tinggi disiplin kerja.

Hasil analisis data yang lain menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi, yang bertujuan untuk mengetahui berapa besar sumbangan variabel bebas terhadap variabel tergantung, diperoleh sebesar 45,96% ( $d = r_s^2 \times 100\%$ ). Hal ini berarti bahwa persepsi terhadap kontrol atasan mampu memberikan kontribusi yang berarti pada disiplin kerja sebesar 45,96%.



Selanjutnya, secara terperinci, hasil korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) antara persepsi terhadap kontrol atasan beserta aspek-aspeknya dengan disiplin kerja, dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Korelasi Persepsi Terhadap Kontrol Atasan**  
**Beserta Aspek-Aspeknya Dengan Disiplin Kerja**

Aspek-Aspek Persepsi Terhadap Kontrol Atasan	Disiplin Kerja
Persepsi terhadap kontrol atasan	$r_s = 0,678^*$ ; $d = 45,96\%$
<i>Objectivity</i>	$r_s = 0,453^*$ ; $d = 20,52\%$
<i>Wetmatigheid</i>	$r_s = 0,549^*$ ; $d = 30,14\%$
<i>Effectivity</i> dan <i>Efficiency</i>	$r_s = 0,477^*$ ; $d = 22,75\%$
<i>Continuity</i>	$r_s = 0,431^*$ ; $d = 18,57\%$
<i>Feed back</i>	$r_s = 0,416^*$ ; $d = 17,30\%$

Keterangan:

$r_s$  = Koefisien korelasi *Rank Spearman*

$d$  = Koefisien determinasi

\* = Signifikan pada tingkat  $p = 0,05$

Dari tabel di atas, terlihat bahwa aspek *objectivity*, yang meliputi kontrol yang dilakukan atasan berdasarkan standar dan perencanaan, mempunyai korelasi yang cukup dengan disiplin kerja ( $r_s = 0,453$ ).

Selanjutnya, aspek *wetmatigheid*, yang meliputi kontrol yang dilakukan berdasarkan peraturan yang ditetapkan perusahaan, memperoleh korelasi yang cukup berarti dengan disiplin kerja ( $r_s = 0,549$ ).

Aspek *effectivity* dan *efficiency*, yang meliputi sejauhmana kontrol yang dilakukan mempunyai kegunaan, menunjukkan korelasi yang cukup berarti dengan disiplin kerja ( $r_s = 0,477$ ).

Aspek *continuity*, yang meliputi kontrol yang dilakukan harus secara terus-menerus agar pekerjaan yang dilakukan dapat terus dimonitor, menunjukkan korelasi yang cukup berarti dengan disiplin kerja ( $r_s = 0,431$ ).

Akhirnya, aspek *feed back*, yang meliputi kontrol yang dilakukan dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan di masa yang akan datang, menunjukkan korelasi yang cukup berarti dengan disiplin kerja ( $r_s = 0,416$ ) antara aspek *feedback* dengan disiplin kerja.

## Pembahasan

Hasil penelitian ini, yang menunjukkan adanya korelasi yang positif antara persepsi karyawan terhadap kontrol atasan dengan disiplin kerja, tidak dapat dilepaskan dari peranan kontrol atasan terhadap karyawan yang berperan dalam membentuk kondisi lingkungan kerja. Dengan adanya kontrol dari atasan, semua kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan akan berjalan terarah dan tidak menyimpang dari rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, kontrol harus dilakukan oleh setiap atasan. Kondisi yang terbentuk ini dihayati dan dimaknakan karyawan sebagai suatu stimulus dalam lingkungan kerjanya. Kemudian dalam prosesnya melibatkan kebutuhan yang ada dalam diri karyawan sehingga terbentuk persepsi karyawan terhadap kontrol atasan.

Secara teoritis, dapat dikemukakan bahwa persepsi tertentu yang dimunculkan karyawan dalam menghayati dan memaknakan kerjanya didasari oleh perhatian, kebutuhan, kesediaan, dan sistem nilai. Dalam hal ini persepsi karyawan berkaitan dengan faktor kebutuhan yang ada dalam diri karyawan. Menurut Murray, ada 20 kebutuhan dalam diri individu, yaitu: kebutuhan sikap merendah, prestasi, afiliasi, agresi, otonomi, *counteraction*, membela diri, sikap hormat, dominasi, ekshibisi, menghindari bahaya, menghindari rasa hina, sikap mememlihara, ketertiban, permainan, penolakan, keharuan, seks, pertolongan dalam kesushan, dan pemahaman.

Karyawan menginginkan agar atasan memperhatikan pekerjaan di pabrik, yaitu dengan cara melakukan kontrol secara teratur. Dengan kontrol yang teratur, karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan teratur pula. Tetapi bila atasan tidak pernah melakukan kontrol dengan teratur, maka secara psikologis, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak diperhatikan oleh atasa. Akibatnya, karyawan malas menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini berarti bahwa dalam diri karyawan terdapat kebutuhan akan keteraturan dalam melakukan kontrol (kebutuhan ketertiban). Kemudian karyawan juga menginginkan agar atasan memberikan kesempatan untuk karyawan berprestasi. Dengan adanya kontrol dari atasan, karyawan dapat memperbaiki hasil pekerjaan mereka yang kurang baik. Ini berarti dalam diri karyawan terdapat kebutuhan berprestasi dan kebutuhan *counteraction*. Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan juga membutuhkan pertolongan dalam menghadapi kesulitan seperti pedoman dalam bekerja. Dengan adanya kontrol, maka karyawan mempunyai pedoman dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini berarti dalam diri karyawan terdapat kebutuhan mencari bantuan dalam menghadapi kesulitan.

Adanya perbedaan kebutuhan dalam diri karyawan, akan menimbulkan perbedaan persepsi di antara karyawan. Apakah persepsi itu positif atau negatif, tergantung dari kondisi karyawan. Karyawan yang mempersepsikan kontrol atasan sebagai stimulus yang memperlancar pekerjaan mereka, sehingga kebutuhan yang ada dalam diri karyawan terpenuhi, maka akan menimbulkan persepsi yang positif terhadap kontrol atasan. Apabila persepsi

yang terbentuk adalah persepsi positif, maka akan timbul perilaku kerja positif pula. Dari adanya tingkah laku kerja yang positif terhadap diri karyawan dan lingkungan kerja, maka hal tersebut akan mendukung disiplin kerja karyawan. Sebaliknya, jika karyawan mempersepsikan kontrol atasan sebagai stimulus yang menghambat pekerjaan mereka, sehingga kebutuhan yang ada dalam diri karyawan tidak terpenuhi, maka karyawan akan memberikan persepsi negatif. Apabila persepsi yang terbentuk adalah persepsi negatif, maka akan timbul perilaku kerja yang negatif pula. Dari adanya perilaku kerja yang negatif terhadap kontrol atasan yang mereka terima, maka akan sulit bagi karyawan untuk mewujudkan disiplin kerja, sehingga yang timbul adalah kurangnya disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data serta pembahasan di atas, penulis dapat menarik beberapa *kesimpulan*. Adapun hal-hal yang dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap kontrol atasan dengan disiplin kerja karyawan bagian produksi pabrik keramik "Ken Lila Production" Jakarta. Semakin positif persepsi karyawan terhadap kontrol atasan, maka akan semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan. Sebaliknya, semakin negatif persepsi karyawan terhadap kontrol atasan, maka akan semakin rendah pula disiplin kerja karyawan.
- 2) Hasil pengolahan data deskriptif menunjukkan bahwa 65% karyawan bagian produksi memiliki persepsi yang negatif terhadap kontrol atasan, dan 35% karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap kontrol atasan. Untuk kecenderungan disiplin kerja, terdapat 60% karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi, dan 40% karyawan yang menunjukkan disiplin kerja yang rendah.
- 3) Dari kelima aspek persepsi karyawan terhadap kontrol atasan, aspek *wetmatigheid* memberikan kontribusi tertinggi dalam menimbulkan disiplin kerja dan aspek *feed back* menimbulkan kontribusi terendah dalam menimbulkan disiplin kerja.

Selanjutnya, dari hasil penelitian ini, dapat *disarankan* beberapa hal, yaitu :

- 1) Untuk dapat meningkatkan disiplin kerja, pihak perusahaan dapat mempertimbangkan aspek-aspek dari kontrol atasan terutama yang memiliki kontribusi tertinggi dalam memunculkan disiplin kerja karyawan yaitu aspek *wetmatigheid*. Sebaiknya atasan melakukan kontrol sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini akan menjadi panutan bagi karyawan dalam bekerja dalam artian bahwa bukan hanya karyawan yang harus mematuhi peraturan perusahaan, tetapi juga atasan.
- 2) Untuk aspek *continuity*, sebaiknya atasan melakukan kontrol harus secara rutin. Dengan kontrol yang dilakukan secara rutin, maka karyawan akan

merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan tidak akan pernah melakukan pelanggaran-pelanggaran lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya karena ada atasan yang secara rutin memeriksa pekerjaan karyawan.

- 3) Untuk merubah persepsi karyawan yang negatif, sebaiknya atasan memberikan pengertian dalam bentuk informasi bahwa kontrol yang diberikan itu tidak hanya secara langsung tetapi dapat juga melalui peraturan perusahaan secara tertulis.

### **Daftar Pustaka**

Gibson, Ivancevick dan Donnely. 1989. *Organisasi*. Jilid 1. Diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

Milton, Charles, R. 1981. *Human Behavior. Three Levels of Behavior*. New York: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.

Pareek, U. 1984. *Perilaku Organisasi. Seri Manajemen No. 98*. Jakarta: PT Pustaka Pressindo.

Robbins, Stephen P. 1982. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyanan Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo.

Terry, George R. 1987. *Introduction to Modern Business*. Homewood, Illionis: Richar5d D. Irwin Inc.