

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Ardansyah Wasilawati (2004) “Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada BPS Lampung Tengah)”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus koefisien korelasi *product moment* dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, disiplin kerja mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, serta pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa kinerja KSK 86,7% dipengaruhi secara bersama-sama oleh pengawasan dan disiplin kerja dan sisanya 13,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil dan pembahasan dengan pendekatan regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK yang ditunjukkan oleh koefisien regresi b_1 sebesar 0,564; disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK yang ditunjukkan oleh koefisien regresi b_2 sebesar 0,568. Dari kedua variabel bebas yang diteliti yaitu pengawasan dan disiplin kerja, maka dalam meningkatkan kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah adalah dengan meningkatkan faktor disiplin kerja KSK dan memperbaiki mekanisme pengawasan pimpinan, baik pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung.

Eti Dwi Rahayu (2006) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang”. Hasil

penelitian berdasarkan penelaahan dan analisis secara statistik terhadap data-data yang diperoleh sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan persentase variabel disiplin kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai tingkat persentase yang tinggi, hal ini sesuai dengan perolehan yaitu 76,1%.
2. Berdasarkan hasil perhitungan persentase variabel pengawasan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai tingkat persentase yang tinggi, hal ini sesuai dengan perolehan yaitu 74,5%.
3. Ada pengaruh positif antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. Hal ini dapat diketahui dari harga F_{hitung} sebesar 65,82 > F_{tabel} pada taraf signifikan 5% sebesar 3,11. Besarnya sumbangan yang diberikan disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap efektivitas kerja sebesar 61,3%. Sedangkan sisanya sebesar 38,7% dipengaruhi oleh variabel lain selain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Dwi Puspita Sari (2011) “Pengaruh Disiplin Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Karyadeka Alam Lestari Semarang”. Hasil penelitian yang diperoleh sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Karyadeka Alam Lestari Semarang. Besarnya pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 8,8%.
2. Terdapat pengaruh secara parsial antara pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Karyadeka Alam Lestari Semarang. Besarnya pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 50,69%.
3. Terdapat pengaruh secara simultan antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Karyadeka Alam

Lestari Semarang. Besarnya pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 65%. Sedangkan sisanya 35% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Widi Yuliani (2011) “Pengaruh Kualitas Kerja, Pengawasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan (Studi Pada Pasar Raya Sri Ratu Semarang)”. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kualitas kerja, pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pasar Raya Sri Ratu di Semarang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kualitas kerja karyawan berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pasar Raya Sri Ratu Semarang. Hal ini berarti kualitas kerja naik maka produktivitas karyawan akan naik pula. Demikian juga sebaliknya apabila kualitas kerja turun maka produktivitas karyawan akan turun.
2. Pengawasan Kerja Karyawan berpengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pasar Raya Sri Ratu Semarang. Hal ini berarti variabel Kualitas kerja naik maka produktivitas karyawan juga naik. Demikian juga sebaliknya apabila kualitas kerja turun maka produktivitas kerja karyawan akan turun pula.
3. Kedisiplinan kerja berpengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Pasar Raya Sri Ratu Semarang. Hal ini berarti variabel Disiplin kerja naik maka Produktivitas kerja karyawan akan turun. Demikian juga sebaliknya apabila Disiplin kerja turun maka produktivitas kerja karyawan akan naik pula.
4. Kualitas kerja, Pengawasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan kualitas kerja yang baik, pengawasan dan kedisiplinan kerja yang lebih tinggi maka akan

meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Pasar Raya Sri Ratu Semarang.

Muhammad Imam Baihaqi (2013) “Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur)”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh t hitung 2,130 ($p = 0,038 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak; artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh thitung 4,528 ($p = 0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak; artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai thitung -0,008 ($p = 0,994 > 0,05$), sehingga H_0 diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel moderating.
4. Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai thitung 0,329 ($p = 0,744 > 0,05$), sehingga H_0 diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel moderating.

Saummanda Tazillio Irhasy (2015) “Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengawasan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Gas Negara (Persero) SBU Distribusi Wilayah III Sumatera Bagian Utara)”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Berdasarkan (Uji-F) diketahui bahwa variabel Komunikasi dan variabel Kompetensi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
2. Berdasarkan (Uji-t) variabel Komunikasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan. Dan variabel yang paling dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan adalah variabel kompetensi.
3. Berdasarkan perhitungan koefisien determinan (R^2) menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel bebas Komunikasi dan Kompetensi memiliki pengaruh yang erat terhadap Kinerja Pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
4. Berdasarkan uji interaksi variable Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.
5. Berdasarkan uji interaksi variable Komunikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan, variable Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan, dan variable pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU III Medan.

Lailatul Chodriyah (2012) “Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT.Cito Putra Utama Cabang Semarang Jl.Indraprasta no.81” Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hasil pengujian statistik dengan SPSS pada variabel X1 (motivasi) diperoleh nilai thitung = 369 dan signifikansi sebesar $0,04 < 5\%$ jadi H_0 ditolak. Ini berarti variabel independen motivasi secara statistic

berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

2. Pada variabel X2 (disiplin kerja) diperoleh nilai thitung = 332 dan signifikansi sebesar $0,03 < 5\%$ jadi H_0 ditolak. Ini berarti variabel independen disiplin kerja secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
3. Pada variabel X3 (komunikasi) diperoleh nilai thitung = 499 dan signifikan $0,01 < 5\%$ jadi H_0 ditolak. Ini berarti variabel independen komunikasi secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

Regina Aditya Reza (2010) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hasil pengujian (H_1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan perhitungan nilai hitung diperoleh sebesar 3.628 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05, dengan demikian berarti H_a diterima dan H_0 ditolak.
2. Hasil pengujian (H_2) membuktikan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai T hitung sebesar 3.628 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05, dengan demikian berarti H_a diterima dan H_0 ditolak.
3. Hasil pengujian (H_3) membuktikan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai T hitung sebesar 2.665 dengan taraf signifikansi 0.009 lebih kecil dari 0.05, dengan demikian berarti H_a diterima dan H_0 ditolak.

Tabel 1: Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Wasilawati 2004	“Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada BPS Lampung Tengah)”.	Pengawasan, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	- Pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja - Disiplin kerja mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja -Pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan sangat tinggi dan positif dengan kinerja
Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin kerja, Kinerja Karyawan	-Hasil pengujian (H1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan perhitungan nilai hitung diperoleh sebesar 3.628 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05, dengan demikian berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. -Hasil pengujian (H2) membuktikan motivasi

“PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGAWASAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING MENGGUNAKAN PENDEKATAN *PARTIAL LEAST SQUARE* (STUDI PADA PDAM CAHYA TIRTA AGUNG KABUPATEN TULUNGAGUNG)”

Author: Lilis Setiyani NPK.K.2013.5.32359

			berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai T hitung sebesar 3.628 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05, dengan demikian berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. -Hasil pengujian (H_3) membuktikan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai T hitung sebesar 2.665 dengan taraf signifikansi 0.009 lebih kecil dari 0.05, dengan demikian berarti H_a diterima dan H_0 ditolak.
Sari 2011	“Pengaruh Disiplin Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perkebunan PT.Karyadeka	Disiplin, Pengawasan Kerja, Kinerja Karyawan	-Terdapat pengaruh secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan - Terdapat pengaruh secara parsial antara

	Alam Lestari Semarang”.		pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan -) Terdapat pengaruh secara simultan antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan
Chodriyah (2012)	Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT.Cito Putra Utama Cabang Semarang Jl.Indraprasta no.81	Motivasi, Disiplin Kerja, Komunikasi, Kinerja Karyawan	- variabel independen motivasi secara statistic berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan. - Ini berarti variabel independen disiplin kerja secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan - variabel independen komunikasi secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
Baihaqi, 2013	“Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja	Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja,	- kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

“PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGAWASAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING MENGGUNAKAN PENDEKATAN *PARTIAL LEAST SQUARE* (STUDI PADA PDAM CAHYA TIRTA AGUNG KABUPATEN TULUNGAGUNG)”

Author: Lilis Setiyani NPK.K.2013.5.32359



KAR
M

	(Persero) SBU Distribusi Wilayah III Sumatera Bagian Utara)”		- pengaruh antar variabel bebas Komunikasi dan Kompetensi memiliki pengaruh yang erat terhadap Kinerja Pegawai - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Komunikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan, variable Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan, dan variable pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
--	---	--	---

B. Landasan Teori

1. *Disiplin Kerja*

a. *Pengertian Disiplin Kerja*

Pada perusahaan monopolisik umumnya selalu berusaha berkembang menjadi lebih baik dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Untuk mewujudkan perusahaan yang mampu berkembang menjadi lebih baik dimulai dari disiplin diri setiap karyawan perusahaan, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin baik pula kinerjanya, yang mana akan berimbas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan kepada masyarakat. Jika disiplin kerja

karyawan sudah baik bukan hal yang mustahil perusahaan bisa berkembang dengan pesat. Disiplin kerja merupakan salah satu elemen dasar dari sumber daya manusia, oleh karena itu disiplin kerja juga harus diperhatikan oleh pihak manajemen.

Disiplin kerja menunjukkan sikap patuh, taat, dan hormat terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin kerja berkaitan erat dengan sanksi yang perlu diberikan kepada pihak yang melanggar peraturan melalui tindakan disipliner (*disciplinary action*). Tindakan disipliner (*disciplinary action*) adalah salah satu aspek hubungan internal karyawan yang penting namun terkadang sulit untuk dilaksanakan. Tindakan disipliner (*disciplinary action*) yaitu memberlakukan sanksi terhadap karyawan yang tidak patuh atau gagal dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peraturan-peraturan yang dibuat tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sanksi yang diberlakukan kepada semua elemen perusahaan, oleh karena itu dibutuhkan kerjasama dalam disiplin kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Siswanto (2001: 278), disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang telah diberikan.

Menurut Siagian (2003: 305), disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku karyawan secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Fathoni (2006: 172), kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapai.

Menurut Mondy (2008: 162), disiplin kerja adalah kondisi kendali diri pegawai atau karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerjasama yang sesungguhnya dalam suatu organisasi.

Menurut Asmani (2009: 102), disiplin adalah symbol konsistensi dan komitmen seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal.

Menurut Hasibuan (dalam Barnawi 2012: 112), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Dari beberapa definisi tentang disiplin kerja diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap patuh dan taat atas peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan standar yang berlaku yang bertujuan untuk mendidik pegawai agar mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

b. *Tujuan Disiplin Kerja*

Penegakan disiplin kerja tidak dilakukan tanpa alasan, pasti ada tujuan untuk apa penegakan disiplin karyawan dibuat. Menurut Bejo Siswanto (2005:292), tujuan dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti

1) *Tujuan Umum*

Disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.

2) Tujuan Khusus

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

c. Jenis- Jenis Disiplin Kerja

Menurut Sondang P. Siagian (2008: 304) terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.

1) Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan

dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

2) Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu.

Bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Henry Simamora (2004:611) ada 3 yaitu:

- a) Disiplin Manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
- b) Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
- c) Disiplin Diri, dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.

d. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja menurut Gouzali Saydam (2005:291) sebagai berikut :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/organisasi.

- 3) Tidak adanya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut H. Malayu Hasibuan (2007:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya :

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja,

dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

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. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single*

Relationship, Direct Group Relationship, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

e. *Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja*

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi (Veithzal Rivai, 2004:450), sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2004:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- 3) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Menurut Agus Dharma (2004:403-407) sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

1) Pembicaraan informal

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Jika pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pada saat pembicaraan usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

2) Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk “mengumpat karyawan”. Karyawan perlu didorong untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran. Selama berlangsungnya pembicaraan, sebagai seorang pimpinan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan.

3) Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini

biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

4) Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Ini berarti bahwa langkah pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

5) Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan progresif di sejumlah perusahaan.

6) Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada dasarnya penerapan sanksi yang berlaku untuk seluruh karyawan sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari para karyawan dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang. (<http://materi-skripsi.blogspot.com/2012/04/diisiplin-kerja.html>, 29 Oktober 2016)

2. **Pengawasan Kerja**

a. *Pengertian Pengawasan Kerja*

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan oleh para pimpinan dalam mewujudkan cita-cita organisasi. Menurut Griffin (2004:44) Fungsi-fungsi manajemen antarlain adalah fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*Organizing*), fungsi pelaksanaan (*Actuating*). Dan fungsi pengawasan (*Controlling*). Keempat fungsi manajemen ini harus dilakukan oleh manajer secara menyeluruh sehingga dapat merealisasikan tujuan utama dari organisasi. Pengawasan (*Controlling*) merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari fungsi manajemen, yang berorientasi terhadap upaya perencanaan (*planning*) yang sudah direncanakan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Menurut Harahap (2001: 14), Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip

efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi

Menurut G.R Terry (2001: 242) mengemukakan hal sebagai :

“Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.”

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 303), pengawasan merupakan proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke para karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu tindakan pemantauan seluruh kegiatan operasional perusahaan untuk menjamin mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan yang berguna untuk penilaian hasil kinerja dan diperlukan untuk tindakan korektif.

b. Tujuan Pengawasan Kerja

Didalam suatu perusahaan ataupun organisasi pastinya terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer, dan

pengawasan itu juga memiliki tujuan yang jelas untuk kepentingan organisasi ataupun perusahaan.

Menurut Simbolon (2004:62) pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Silalahi (2003:181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan
- 2) Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
- 3) Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- 4) Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
- 5) Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Agar tujuan tersebut tercapai, maka akan lebih baik jika tindakan kontrol dilakukan sebelum terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga bersifat mencegah (*preventif control*) dibandingkan dengan tindakan kontrol sesudah terjadi penyimpangan (*repressive control*).

Menurut Bohari (2002:5) tujuan pengawasan adalah mengamati apa yang sebenarnya terjadi, dengan maksud untuk secepatnya melaporkan kesalahan atau hambatan kepada pimpinan atau penanggung jawab kegiatan yang bersangkutan agar dapat diambil tindakan yang korektif yang perlu sedangkan menurut Siagian (2002:259) pengawasan dilakukan bertujuan untuk mencegah terjadinya diviasi dalam operasional atau rancana, sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang

berlangsung terlaksana dengan baik dalam arti bukan hanya sesuai rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

Dari beberapa pendapat mengenai tujuan pengawasan, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan. Apakah pekerjaan yang dilakukan tersebut berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian objek pengawasan dapat diketahui kinerjanya, sehingga jika terjadi kesalahan dapat diperbaiki dengan segera.

c. Fungsi Pengawasan

Dalam rangka melakukan transformasi guna meraih perbaikan kualitas organisasi publik, perlu dilakukan pengawasan (*control*) terhadap seluruh tindakan dan akibat dari proses transformasi tersebut. Melalui pengawasan tersebut dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi secara dini. Jika kekurangan dan kesalahan diketahui lebih awal maka akan dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan dengan cepat, artinya semua permasalahan dapat diantisipasi. Dengan demikian akan menghindari terjadinya kebocoran dan pemborosan untuk membiayai hal-hal yang justru harus direvisi. Menurut Bohari (2004:9) Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sule dan Saefullah (2005:317) bahwa Fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

Menurut Simbolon (2004:62) fungsi dari pengawasan kerja yaitu:

- 1) Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Mendidik para karyawan agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- 4) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Menurut Sudarsono dan Edilius (2002:105) pengawasan berfungsi agar dapat memperoleh hasil pekerjaan berupa barang atau jasa yang berkualitas dalam jangka waktu yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Sehingga dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk memastikan agar rencana yang telah ditetapkan bisa berjalan dengan lancar dan sesuai dengan proses dan waktu yang telah diatur dan dapat memberikan koreksi sedini mungkin jika terjadi penyimpangan.

d. Tipe-Tipe Pengawasan

Menurut Maringan (2004: 62), Pengawasan terbagi 4 yaitu:

- 1) Pengawasan dari dalam perusahaan
Pengawasan yang dilakukan oleh atasan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan oleh perusahaan untuk menilai kemajuan dan kemunduran perusahaan.
- 2) Pengawasan dari luar perusahaan

Pengawasan yang dilakukan oleh unit diluar perusahaan .
Ini untuk kepentingan tertentu.

3) Pengawasan Preventif

Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan.
Dengan tujuan untuk mengacah terjadinya
kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.

4) Pengawasan Represif

Pengawasan Yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan
pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut Ernie dan Saefullah (2005: 327), jenis pengawasan
terbagi atas 3 yaitu:

1) Pengawasan Awal

Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya
pelaksanaan. Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya
penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2) Pengawasan Proses

Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan
tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan
tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan
yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan ang ditetapkan.

3) Pengawasan Akhir

Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses
pengerjaan pekerjaan.

e. Tahap-Tahap Proses Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan terhadap bawahan yang
dilakukan oleh manajer ataupun atasan maka perlu dilakukan
tahapan atau proses pengawasan. Menurut Kadarman
(2001:161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

1) Menetapkan Standar

Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal irri berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar.

2) Mengukur Kinerja

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.

3) Memperbaiki Penyimpangan

Proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Sedangkan menurut G. R. Terry (2001:116) proses pengawasan terbagi atas 4 tahapan, yaitu:

- 1) Menentukan standar atau dasar bagi pengawasan.
- 2) Mengukur pelaksanaan
- 3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukanlah perbedaan jika ada.
- 4) Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

Menurut Maman Ukas (2004) terdapat tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan, yaitu:

- 1) Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan.

- 2) Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu akan hal ini.
- 3) Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran-pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan yang harus dilakukan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan standard perencanaan sehingga dalam melakukan pengawasan perusahaan mempunyai standard yang jelas.

Hal berikutnya yang perlu dilakukan adalah mengukur kinerja pegawai, sejauh mana pegawai dapat menerapkan perencanaan yang telah dibuat atau ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara optimal. Setelah menetapkan standar dan mengukur kinerja maka hal yang perlu dilakukan adalah membandingkan pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan. Dan yang terakhir adalah melakukan perbaikan jika ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

f. Teknik Teknik Pengawasan

Menurut Siagian (2008 : 259 – 260) untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut. Berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain adalah:

1) Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen .

Hal ini dilakukan untuk melihat sendiri bagaimana cara para petugas operasional dalam menyelenggarakan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti perolehan informasi “*on the spot*” bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi dengan demikian manajemen dapat segera “meluruskan” tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang tata cara bekerja yang benar. Disamping itu dengan pengamatan langsung, para bawahan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya sehingga dalam diri bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan “jauh” dan “tidak terjangkau” oleh para bawahan tersebut. Kelemahan pengguna teknik ini terutama terletak pada kenyataan bahwa waktu manajemen yang sangat berharga itu akan sedikit tersita untuk melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk ini.

2) Melalui laporan lisan atau tertulis

Dari pada penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang bawahan kepada atasannya yang merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi akan tetapi merupakan keharusan. Dalam rangka pelaksanaan suatu strategi laporan yang memenuhi berbagai persyaratan, seperti: penyampaian secara berkala yang frekuensinya tergantung pada “kebiasaan” yang berlaku pada organisasi, dalam format yang sudah

ditentukan, mengandung informasi yang bersifat kritikal yang berarti tidak hanya menyajikan segi-segi positif dari pelaksanaan kegiatan operasional akan tetapi juga situasi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.

3) Melalui penggunaan kuesioner

Melalui kuisisioner respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila maksudnya untuk menggali informasi tentang situasi yang nyata dihadapi dilapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional. Kiranya relevan untuk menambahkan bahwa ada kalanya manajemen “sekan” menggunakan instrumen ini dalam melakukan pengawasan karena, di samping memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk menyusun berbagai pertanyaan yang dipandang relevan dengan untuk ditanyakan, jug tidak jarang terjadi bahwa jumlah responden yang mengembalikan kuesioner tidak cukup banyak sehingga informasi yang diperoleh pun hanya bersifat parsial yang ada kalanya kurang bermannfaat sebagai dasar untuk menarik kesimpulan tentang apakah strategy implementasikan dengan baik atau tidak.

4) Wawancara

Apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan. Telah umum diketahui bahwa terdapat tiga bentuk wawancara, yaitu yang tidak terstruktur, yang terstruktur dan kombinasi keduanya. Jika manajemen akan menggunakan teknik ini sebagai instrument pengawasan dalam rangka implementasi strategi organisasi, manajemen yang bersangkutan harus memutuskan bentuk mana yang

digunakan. Bentuk apapun yang digunakan, penting memperhatikan bahwa manaer hendaknya tidak “terjerumus” pada bias-bias tertentu, baik yang sifatnya pribadi, cultural maupun keperilakuan. Tegasnya dalam wawancara harus terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi yang menyangkut masalah dan segi – segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa dihantui oleh ketakutan akan menerima ganjaran.

3. Efektivitas Kinerja

a. Pengertian Efektivitas Kerja

Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas. Menurut Effendy (2001:33) mendefinisikan efektivitas kerja sebagai berikut: ”Pekerjaan yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan.

Menurut Hanawi (2002:95) efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniyah yang dilakukan oleh manusia dalam mencapai hasil atau akibat sesuai dengan yang dikehendakinya sedangkan menurut Utami (2007:51) efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat waktu sesuai yang telah ditetapkan.

Dari pengertian tentang efektivitas dan kerja diatas jika digabungkan akan memperoleh suatu pengertian yaitu efektivitas kerja adalah keberhasilan seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang tepat pada waktunya sesuai dengan rencana, waktu, dan biaya yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. *Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja*

Banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, seperti yang dikemukakan oleh Ricard M. Steers (2005:132), yang menyatakan adanya empat faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja yaitu:

1) Karakteristik organisasi

Terdiri dari struktur dan teknologi organisasi dimana yang dimaksud struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya, sehubungan dengan susunan sumber daya manusianya. Struktur meliputi bagaimana organisasi menyusun orang-orang atau mengelompokkan orang-orang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Dengan teknologi yang tepat akan menunjang kelancaran organisasi dalam mencapai sasaran, disamping juga dituntut adanya penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.

2) Karakteristik Lingkungan

Mempunyai pengaruh penting di dalam organisasi. Lingkungan itu mencakup dua aspek yang berhubungan, yaitu lingkungan ekstern dan intern.

3) Karakteristik Pekerja

Merupakan karakteristik yang penting, karena pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan sumber daya yang ada di dalam organisasi. Pekerja merupakan modal utama di dalam organisasi yang akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja, karena walaupun teknologi yang canggih dan didukung adanya

struktur yang baik, tanpa adanya pekerja maka semuanya itu tidak berguna.

4) Karakteristik kebijaksanaan dan Manajemen

Kebijaksanaan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi pencapaian hasil atau dapat juga merintangi pencapaian tujuan. Dalam hal ini mencakup bagaimana kebijaksanaan dan praktek pimpinan dalam tanggung jawabnya terhadap para pekerja dan organisasi.

Menurut Marsuadi (2005:61) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan adalah :

1) Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai. Keterampilan pegawai dalam suatu instansi dapat ditingkatkan melalui latihan-latihan.

2) Motivasi

Dengan adanya motivasi mendorong seseorang untuk lebih giat dalam menjalankan tugasnya.

3) Disiplin kerja

Keadaan yang menyebabkan/memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma/peraturan yang telah ditetapkan

4) Sikap dan etika kerja

Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena akan menciptakan hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara pelaku dalam proses yang akan meningkatkan efektivitas kerja.

- 5) Gizi dan kesehatan
Apabila ada pegawai yang mengalami gangguan kesehatan dan ia tidak dapat melaksanakan pekerjaannya maka secara otomatis tidak akan ada efektivitas kerja.
- 6) Tingkatan penghasilan
Penghasilan atau gaji yang cukup berdasarkan prestasi kerja akan memberi semangat sehingga efektivitas kerja akan tercapai.
- 7) Lingkungan dan iklim kerja
Lingkungan dan iklim kerja yang mendukung akan menambah kerja yang lebih efektif.
- 8) Sarana / alat
Dengan adanya peralatan dan perlengkapan yang memadai dan menunjang akan meningkatkan efektivitas kerja.
- 9) Manajemen
Adanya manajemen yang baik maka pegawai akan terorganisasi dengan baik yang akan mendukung suatu efektivitas kerja.
- 10) Kesempatan berprestasi
Setiap orang ingin mengembangkan potensi yang ada pada dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi maka pegawai akan dapat meningkatkan efektivitas kerjanya. (Anang, 2001:15).

c. *Alat Ukur Efektivitas Kinerja*

Untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif diperlukan pula penanganan pekerjaan yang efektif. Prinsip kerja efektif tersebut menurut Komarudin (2003:42)

- 1) Berdasarkan potensi anda
- 2) Berdasarkan laporan anda yang telah lalu
- 3) Berdasarkan laporan orang lain yang telah lalu

- 4) Berdasarkan kuantitas
- 5) Berdasarkan kualitas
- 6) Berdasarkan biaya yang dikeluarkan

C. Hubungan Antar Variabel Penelitian

1. Hubungan Antara Disiplin Kerja Dengan Efektivitas Kinerja Karyawan

Menurut Fathoni (2006: 172), kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapai. Menurut Siagian (2008:305) pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain serta meningkatkan kinerjanya. Disiplin kerja dimaksudkan untuk meminimalisir kemungkinan bahkan meniadakan terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan pada waktu jam kerja berlangsung. Pelanggaran dapat diminimalisir dengan memberlakukan peraturan yang mencakup standar-standar yang berlaku di perusahaan dan harus ditaati oleh semua elemen perusahaan, hal ini bertujuan untuk membangun disiplin diri para karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan kerjasama seluruh pihak agar peraturan-peraturan yang sudah diciptakan perusahaan guna mewujudkan disiplin kerja yang baik mampu diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang efektif. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa semakin tinggi disiplin diri maupun kelompok dalam suatu organisasi, semakin maka akan semakin baik juga kinerjanya. Hal ini didukung oleh pendapat Simamora (2006:5) yaitu pencapaian tujuan suatu perusahaan berdasar pada potensi diri karyawan yang dimiliki oleh setiap individu, oleh sebab itu perusahaan harus mempunyai manajemen

sumber daya manusia yang baik, sebab manajemen sumber daya manusia bukan hanya aktivitas strategi belaka, melainkan juga merupakan sesuatu yang pokok dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. *Hubungan Pengawasan Dengan Disiplin Kerja Dan Efektivitas Kinerja Karyawan*

Setiap perusahaan pasti menginginkan seluruh kegiatan perusahaan dapat mencapai target atau tujuan yang sudah direncanakan. Pimpinan selalu mengharapkan seluruh karyawannya mampu bekerja secara maksimal dan efektif, oleh karena itu perlu adanya disiplin kerja yang tinggi. Pengawasan dilakukan untuk mendukung karyawan agar lebih disiplin dalam bekerja, karena melalui pengawasan karyawan akan merasa selalu diawasi oleh pimpinan sehingga pelanggaran akan sangat jarang sekali terjadi. Prosentase disiplin kerja akan lebih tinggi jika proses pengawasan juga diterapkan di perusahaan, dan sebaliknya disiplin kerja akan rendah jika proses pengawasan melemah sehingga dengan adanya pengawasan sebagai variabel pendukung dari disiplin kerja efektivitas kinerja dapat dicapai. Pernyataan ini didukung oleh teori dari Fathoni (2006: 172) yaitu, kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapai. Diperkuat dengan pendapat dari Heryati (2015), agar suatu badan usaha dapat berhasil dalam mencapai tujuan yang ditentukan, maka pengawasan memegang peranan penting.

Menurut Simbolon (2004:62) Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Jadi, bisa disimpulkan bahwa pada penelitian ini pengawasan (Z) adalah sebagai variabel moderating yang dimana fungsinya adalah

untuk memperkuat atau memperlemah variable independen terhadap variable dependen, dan pengawasan (Z) merupakan variable pendukung dari disiplin kerja agar efektivitas kerja pada PDAM Tirta Cahya Agung dapat tercapai, yang artinya jika pengawasan (Z) meningkat maka variable independen juga akan ikut meningkat, dan hasilnya akan mempengaruhi variabel dependen yang meningkat pula.

D. Kerangka Pemikiran

1. Konstruksi Model Teoritis

Gambar 1: Model Teori

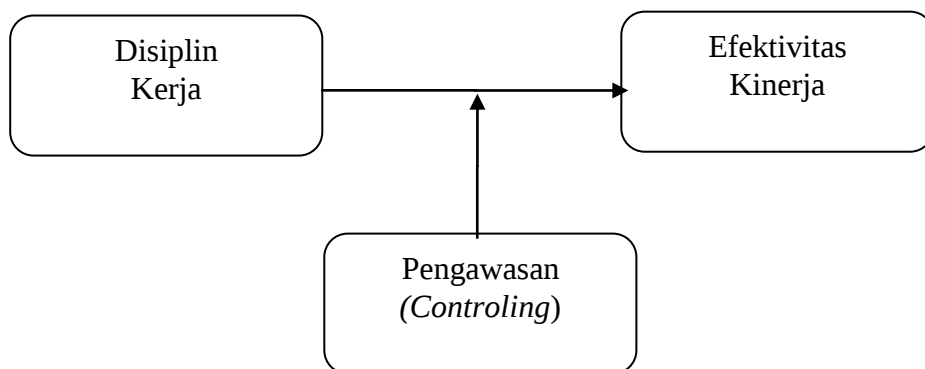


“PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGAWASAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING MENGGUNAKAN PENDEKATAN *PARTIAL LEAST SQUARE* (STUDI PADA PDAM CAHYA TIRTA AGUNG KABUPATEN TULUNGAGUNG)”

Author: Lilis Setiyani NPK.K.2013.5.32359

2. Model Konsep

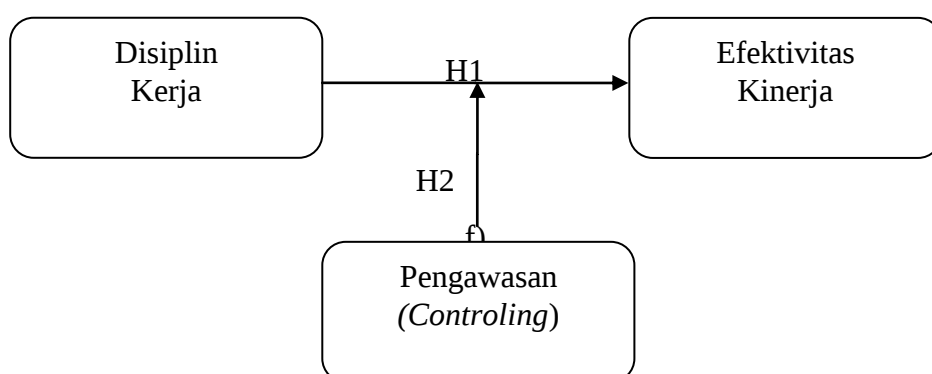
Gambar 2: Model Konsep



Pada kerangka pemikiran awal, penulis menjadikan variabel pengawasan sebagai variabel moderating untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan sebagai variable moderating dapat mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja dan efektivitas kinerja karyawan pada PDAM Tirta Cahya Agung.

3. Model Hipotesis

Gambar 3: Model Hipotesis



E. Indikator Variabel

Tabel 2: *Indikator Variabel*

Variabel	Indikator
Disiplin Kerja	1. Frekuensi Kerja 2. Ketepatan waktu 3. Ketaatan pada peraturan kerja 4. Kuantitas & kualitas hasil kerja sesuai dengan standar 5. Penggunaan peralatan dan perlengkapan perusahaan. 6. Ketaatan pada SOP Perusahaan
Pengawasan	1. kedatangan tepat waktu 2. Perilaku kerja 3. Target pekerjaan tercapai 4. Perbaikan terhadap pelanggaran 5. Inspeksi pada saat jam kerja 6. Frekuensi Kehadiran
Efektivitas Kinerja	1. Kuantitas memenuhi target 2. Kualitas pekerjaan sesuai dengan standar 3. Selesaiannya pekerjaan sesuai dengan waktu ditentukan 4. Biaya sesuai yang direncanakan 5. Peningkatan hasil kerja 6. Pelayanan yang meningkat

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya secara statistik. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja karyawan

H2: Pengawasan berpengaruh positif terhadap hubungan disiplin kerja dan efektivitas kinerja karyawan.